

Investigación e iniciativas empresariales

(Managerial research and initiatives)

Abad, Alberto*

Talde S.A.

Edif. Jado. C. de Larreátegui, 26, 6º dpto. B

48009 Bilbao

BIBLID [1137-442X (1997), 4; 199-204]

Para que una empresa, sus productos y los servicios que facilitan sean competitivos, tienen que tener un carácter mínimamente innovador. La innovación debe contar con el apoyo de los máximos órganos gestores y ejecutivos de la compañía. Esta debe planificar el largo plazo, lo que requiere de un permanente esfuerzo de actualización tecnológica y también en otras áreas de la empresa. Para ello hay que contar con un equipo técnico multidisciplinar, no debiéndose descartar la incorporación en los mismos, de profesionales extranjeros. Reconociéndose el papel de Bancos y Cajas en la financiación y el apoyo a las actividades innovadoras, habría que tomar, entre otras, las siguientes acciones: Labor de mentalización general en la empresa; fomentar nuestros Centros Tecnológicos; crear y propulsar el desarrollo de auténticos equipos de I+D, dentro de la empresa.

Palabras Clave: Tecnología. investigación. Innovación. Experiencia extranjera. Universidad. Centros. Financiación.

Enpresa bat, beraren produktuak eta bideratzen dituen zerbitzuak lehiakorrak izan daitezen, gutxieneko berritzaeraz azaldu beharra dute. Berrikuntzak konpainiako organo kudeatzaile eta eragile gorenen laguntza izan behar du. Konpainiak epe luzearako plangintza burutu behar du eta atengabeko ahaleginak eragin behar ditu teknologia gaurkotzeko, bai eta enpresaren beste zenbait alorretan ere. Horretarako, disziplina anitzeko talde tekniko bat behar da, eta talde horietan atzerriko profesionalak sartzea alboratu gabe. finantzaketa eta jarduera berritzaileak sustatzeari dago-kionez, Bankuen eta Aurrezki Kutzen garrantzia aitorturik, besteak beste, ondoko jarduerari ekin beharko genieke mentalizazioa lan orokorrak enpresaren barne; Unibertsitate-enpresa erlazio handiagoa sustatzea; gure Zentzu Teknologikoak sendotzen jarraitzea; benetako I+G taldeak sortu eta garatze enpresaren baitan.

Giltz-Hitzak: Teknologia. Ikerketa. Berritzaerak. Kanpoko esperientzia. Unibertsitatea. Guneak. Finantzazioa.

Pour qu'une entreprise, ses produits et les services qu'elle fournit, soit compétitive, elle doit posséder un caractère d'innovation minimum. L'innovation doit compter sur l'appui des plus grands organes de gestion et d'exécution de la compagnie. Celle-ci doit planifier à long terme, ce qui requiert un effort permanent au niveau du recyclage technologique ainsi que dans d'autres domaines de l'entreprise. Pour cela, il faut compter sur une équipe technique multidisciplinaire, sans rejeter l'incorporation de professionnels étrangers. Reconnaissant le rôle des Banques et des Caisses d'Épargne dans le financement et l'appui à des activités innovatrices, il conviendrait de prendre, entre autres, les mesures suivantes: travail de prise de conscience générale dans l'entreprise; fomentier nos Centres Technologiques; créer et envourager le développement d'authentiques équipes de I+D dans l'entreprise.

Mots Clés: Technologie. Recherche. Innovation. Expérience étrangère. Université. Centres. Financement.

* Leída por Luis Díaz Arcocha

Recuerdo uno de los primeros actos del fenecido Comité Vasco de Tecnología, en el año 1977, en el que se hablaba de la situación de la investigación en Euskadi, reunión en la que estuvieron presentes buena parte de los actuales directivos de los hoy Centros Tecnológicos de Euskadi, donde se nos dieron unas cifras realmente preocupantes, por lo bajas, tanto en valor absoluto como en comparación con las de otros países, con los que se veía que teníamos que competir.

Hoy, casi 20 años después, los datos revelan que las cosas han cambiado a mejor, y la labor que en este sentido han desarrollado nuestras diversas Administraciones públicas, los propios y ya citados Centros de investigación tecnológica, la Universidad y también las empresas, se ha hecho notar.

No tengo a mano las últimas cifras de lo que supone nuestra investigación en I+D y su relación con el PIB, pero evidentemente, tanto porcentualmente como en cifras absolutas, es muy superior al de hace esos 20 años.

Hace pocos días se entregaba a Pedro Echenique y Manolo Tello, el premio Xabier María de Munibe, a la Investigación en el Campo Científico y Tecnológico, habiendo tenido la satisfacción de formar parte del Jurado de dicho premio, lo que me ha permitido comprobar que, afortunadamente para nosotros, un buen y creciente número de profesionales vascos trabaja para la investigación, y lo hace a niveles que pueden ser perfectamente homologables con los de nuestros colegas europeos. Otra cosa es que este dato se conozca suficientemente por el gran público, e, incluso, por los que deberían estar más interesados en ello, los gestores de nuestras empresas.

También últimamente, he formado parte de un Tribunal dedicado a premiar las mejores tesis doctorales sobre temas técnicos y científicos, correspondientes a la UPV, observando no sólo que se hacen un buen número de trabajos, sino, sobre todo, lo que es más importante, contrastando la calidad de la mayoría de ellos.

Crear empresas es muy complicado, quiero decir, promover compañías que puedan posicionarse y consolidarse competitivamente en el mercado, con sus productos y servicios, no es tarea fácil.

Desarrollar las ya existentes, haciendo con ello que en todo momento puedan ser competitivas, es algo menos complicado, pero, en todo caso, también duro y difícil, sobre todo si nos estamos refiriendo al sector industrial.

La competencia, que es cada vez más amplia en ese mercado global, o por lo menos mucho más extenso del habitual últimamente, con lo que ello supone de mayor lucha contra estas otras empresas, supone, en todo caso, junto con la exigencia de los clientes, un ajuste, una disminución de márgenes, que en la mayor parte de los casos debe compensarse casi exclusivamente, con una preocupación también permanente por la mejora de costes, y ahí además de los esfuerzos para mejorar la gestión, entrarían, sobre todo, la inversión, los nuevos procesos y la automatización de los mismos, más el consiguiente esfuerzo comercial, para colocar el mayor número de unidades fabricadas, en lo que tiene un papel decisivo también la exportación, pero todo, en un colectivo empresarial como es el nuestro, no siempre resulta sencillo, o al menos, no siempre se puede conseguir en un breve periodo de tiempo, lo cual nos lleva a otra evidente y urgente necesidad, la de luchar porque los márgenes no disminuyan, no decaigan, mejora de los márgenes que puede lograrse, pero siempre que el producto o el servicio que facilitemos a nuestros clientes, que proporcionemos al mercado, tenga un componente innovador, que le diferencie positivamente del de sus competidores.

La clave está, pues, en acertar con el binomio producto o productos ofrecidos y mercado al que estos se dirigen.

¡CLAVE: PRODUCTO-MERCADO!

Quando se habla de desarrollo de productos, y, sobre todo, de lanzamiento de nuevos productos, que provoca, si se acierta, la aparición de factores que posicionen favorablemente a la empresa, se insiste en lo ya comentado del carácter innovador, de la aportación de algo nuevo, lo que supone asumir algo de riesgo, pero si esperamos a que todos los factores sean favorables para el lanzamiento de este producto, lo más probable es que nunca se lance el mismo.

¡LA IMPORTANCIA DEL FACTOR INNOVADOR!

En definitiva, tener éxito con un producto auténticamente nuevo no es fácil, pero hay que intentarlo. Mejorar el ya existente es, quizá, un enfoque más pragmático, y que debería estar en la mente de todos los responsables de las direcciones técnicas de las empresas.

Y aquí no hablamos de los casos de los sectores punteros o de los sectores que necesitan de un soporte investigador potente, como es el caso de la investigación médica, farmacéutica, biológica, etc.. Hablamos de nuestros productos tradicionales, aquellos que tienen un mercado amplio, pero en el que la competencia es también enorme.

Algo que hay que tener muy en cuenta es el papel a desempeñar y la predisposición de los máximos órganos de gestión, y muy especialmente del máximo ejecutivo de la compañía, el Director General, hacia una clara vocación y dedicación investigadora, que redunde en la adecuación de la compañía a las nuevas necesidades demandadas por el mercado.

Quando se me señala cuáles son las principales características que debe reunir un Gerente, y se habla de las ya conocidas capacidad de liderazgo y de iniciativa, que sean buenos conocedores de las técnicas de gestión, que cuente con buena capacidad de comunicación, con visión a largo plazo, etc., se me suele preguntar si también pienso que debe tener la características de ser un hombre imaginativo y creador, en definitiva, si también debe tener cualidades relacionadas con la innovación y la investigación, y ahí, mi contestación es siempre la misma, la de que evidentemente, cuantas más cualidades tenga, mucho mejor, pero mi opinión es la de que ésta no es la cualidad más relevante o importante en un máximo ejecutivo, en este caso, por el pragmatismo que debe imperar en su actuación, lo que no debe ser la característica por excelencia de la labor innovadora e investigadora, que debe tener un cierto componente utópico, y de mayor riesgo, que si no se asume suficientemente, da lugar a que no se produzca la renovación y puesta al día que necesita la empresa. Por ello, creo que el Gerente, y lo mismo el Consejo de Administración, no es necesario que tengan prioritariamente este perfil eminentemente creativo, innovador y de vocación investigadora, pero sí deben tener bien claro, la necesidad de que la empresa cuente con un equipo de gente, o por lo menos con algunos profesionales con estas características, a los que deben apoyarles en su empeño.

¡APOYO DEL DIRECTOR GENERAL A LA INNOVACION YA LA I+D!

Las experiencias que en este sentido conozco son diversas, pero dignas de tenerse en

cuenta. Alguna empresa, necesariamente de cierta dimensión, tienen entre el personal, staffs cercanos a la Dirección General, profesionales con estas características, gente con profundos conocimientos técnicos, con mucha experiencia, que pueden marcar estrategia y señalar directrices en este campo. Normalmente, la cosa funciona.

De todos modos, recuerdo también, casos de empresas en las que la apuesta por la investigación no siempre ha sido exitosa y no se ha obtenido la compensación al esfuerzo realizado. Hay Consejos y Directores Generales que no entienden lo de la apuesta a largo plazo, y cuando ven que un Departamento de estas características invierte sin resultados, proporcionales y efectivos, a corto plazo, se desmoralizan y cortan. También conozco casos de estos.

Una empresa en la que participó TALDE durante muchos años, y que tiene muy claro lo que hay que hacer en este campo, es la guipuzcoana Krafft, fabricando productos químicos para consumo, automoción y la industria, que cuenta con cerca de un 10% de la plantilla dedicada a estas tareas, que complementa con joint ventures con otras compañías nacionales, pero, sobre todo, extranjeras, mix que les ha dado un muy buen resultado.

Algo que no se hace suficientemente, y que creo que tendrían que considerar nuestras empresas en este campo, es la posibilidad de fichar a investigadores extranjeros, quizá no con un contrato permanente, pero sí para unos cuantos años, con la misión de desarrollar determinadas actividades concretas y puntuales, pero, sobre todo, con la obligación de formar equipos de investigadores, que puedan asumir sus conocimientos y, sobre todo, la metodología de investigación que se sigue en otros sitios más avanzados y experimentados que nosotros. Si a estos investigadores foráneos se les da un sueldo razonable y, sobre todo, se les asegura una cierta calidad de vida, algo que afortunadamente aquí en el País Vasco podemos hacer, cercanía al mar, a los campos de golf, etc., seguro que tendríamos ahí, un pequeño y cualificado colectivo que podría hacernos avanzar unos cuantos años en esta necesaria tarea.

¡INVESTIGADORES CON EXPERIENCIA CONTRASTADA EN EL EXTRANJERO!

El investigador, que pedirá realizar su trabajo en condiciones adecuadas, es decir, con paz, tranquilidad y medios, tiene, por su parte, también que estar abierto a considerar que las prioridades no serán siempre las que él prefiera, las marcadas por sus mayores y mejores conocimientos, por aquello que más le gusta, por lo que le resulta más sencillo desarrollar, etc., sino que debe, también, atenerse a un enfoque más comercial y al real interés de la empresa, a buscar aquello que optimice, en un planteamiento a largo plazo, la rentabilidad de la compañía.

Lo ideal, y comprendo que esto se puede hacer sólo a nivel de gran empresa, o, en todo caso, con acciones de cooperación, es que la investigación no se limite sólo a una o dos personas, sino que haya un equipo multidisciplinar y sobre todo con esa función implantada en la empresa.

Choca, a veces, la necesidad de apoyo a esta fundamental tarea, con una concepción más bien funcionarial, que es lo que para algunos supone la actividad investigadora, con el horror al riesgo o lo que es lo mismo, el temor a lo desconocido y el condicionante de la limitación de recursos, que hace que los escasos disponibles en la mayor parte de las empresas, se destinen prioritariamente a actividades con resultados más inmediatos, pero proba-

blemente no tan positivos como los derivados de una tarea investigadora orientada a un mayor plazo.

Por otro lado, en nuestro país el sector financiero privado es un sector precavido, y al que le cuesta entrar y financiar actividades con un cierto componente innovador, por lo que ello supone de asumir mayores riesgos.

Pienso que deberían cambiar este enfoque y que nuestras entidades financieras, tanto Bancos como Cajas de Ahorros, no deben olvidar la responsabilidad social que tienen, de devolver al colectivo, y el colectivo empresarial es una de sus principales fuentes de ingresos, parte de lo que de ellos obtienen. El apoyo decidido a la innovación y a la investigación sería uno de los caminos.

Cuando se trata de financiar y apoyar nuevas iniciativas, sobre todo si éstas vienen a través de empresas poco capitalizadas, con gestores todavía no suficientemente contrastados, etc., el apoyo es pequeño, pero, incluso, en el caso de empresas de mayor dimensión, de grupos con cierta experiencia anterior, además exitosa, en otros campos, también encuentran dificultades para hallar los fondos necesarios que le posibiliten el desarrollo necesario de estas actividades.

No conozco, y es una pena que así sea, demasiados casos de entidades financieras españolas, que cuenten con auténticos especialistas en sectores y actividades que podríamos considerar como innovadoras, y un tanto en punta.

Recuerdo, cuando hace más de 25 años, pasé una breve temporada en una serie de Bancos americanos, para ver cómo se hacían por allí las cosas, que había, al menos en los más importantes, en el Citybank, por ejemplo, unos Comités de expertos sectoriales, precisamente en actividades que para nosotros en aquella época eran casi desconocidas, el mundo de la informática, las comunicaciones, la industria aeronáutica y aeroespacial, etc., que contaban con grupos de expertos sectoriales, asesores y gente que conocían a fondo la actividad y lo que ella podía dar de sí, que tenían sentido empresarial y que actuaban, además, dentro de una entidad financiera, mix muy apropiado para poder tomar las decisiones de forma adecuada, buscando el necesario equilibrio entre el riesgo asumido y las previsibles acciones de la compañía y de la actividad que éstas querían desarrollar. Supongo que esto es algo parecido a lo que hace el CDTI cuando aprueba el apoyo a dar a las empresas que acuden a dicho organismo, con un plan y un proyecto concreto.

¡REVISAR EL PAPEL DE BANCOS Y CAJAS, EN LA FINANCIACION DE LA INNOVACION Y DE LA I+D!

Por concluir, señalar que resulta absolutamente necesario tener actualizado y renovado nuestro tejido empresarial, para lo cual parece oportuno desarrollar algunas acciones, entre otras, las siguientes:

- Impulsar una labor de mentalización general en la empresa en cuanto a esta necesidad, que lleva inherente la apuesta por la innovación y la inversión en I+D, con el consiguiente apoyo que todo ello necesita y merece.
- Insistir en la necesidad de un cada vez mayor contacto y relación entre la empresa y la Universidad, ésta en su faceta investigadora, que puede y debe seguir desarrollando en buena parte, atendiendo a las demandas y necesidades de nuestras compañías mercantiles.

- Seguir potenciando nuestros Centros Tecnológicos, y procurar que aquellos proyectos que se han desarrollado y que se antojan interesantes, no queden archivados, sin tener la oportunidad de su puesta en marcha, buscando, para ello, fórmulas que permitan su integración en empresas ya funcionando o en otras de nueva creación.
- Estimular a las empresas para potenciar la función I+D, variable según las características de la compañía y la actividad que desarrolle, pero que, en todo caso, debe suponer siempre un mínimo y determinado porcentaje sobre los resultados obtenidos o las ventas realizadas. Aunque al menos, en una primera fase esta labor debería ser, en cierto modo, incentivada, al final es la propia empresa, la que debe estar convencida del interés que ello conlleva para ella misma.

¡ESTIMULAR LA IMPORTANCIA DE LA I+D EN LA EMPRESA Y CONTAR CON LA UNIVERSIDAD Y LOS CENTROS DE INVESTIGACION PARA POTENCIAR ESTA FUNCION!