

Antoni Gurguí i Ferrer, director general de Industria de la Generalitat de Catalunya, explica en esta entrevista su visión sobre la innovación y sobre cómo la están afrontando la empresa y la industria catalanas. Gurguí también explica las iniciativas de la Administración para fomentar la innovación y realiza una serie de recomendaciones a la ingeniería técnica industrial.

“Hay que ver siempre a la innovación como una inversión, nunca como un coste”



Estamos observando una gran difusión mediática sobre la necesidad que tiene la empresa catalana de innovar para asegurar su competitividad; ¿por qué es tan importante el hecho de innovar?

La empresa catalana ha sustentado tradicionalmente su competitividad sobre una eficiente estructura de coste, que, en los últimos diez años, ha sido complementada con un excelente nivel de calidad de producto y de servicio. Este paradigma clásico se convierte en insuficiente en la medida en que el país converge hacia Europa, con la apertura de mercados y la desaparición de protecciones monetarias que ello conlleva. Asimismo, el acceso ilimitado a fuentes de información hace que la competencia parezca global. Y en este nuevo contexto, la clave del éxito, la única posible, es la innovación mediante la diferenciación permanente de productos y servicios, la incorporación continua de tecnología de proceso y la focalización en actividades de valor añadido (aquellas por las que un cliente está dispuesto a pagar una prima, en un mercado avanzado), como la investigación y el desarrollo, el diseño, la logística rápida, la personalización de producto o la creación de marca.

**¿Podríamos decir que el modelo tradicional de industria catalana está en crisis?
¿Por qué?**

Siento discrepar con la connotación negativa de su pregunta y le explicaré por qué. Cataluña tiene un denso tejido industrial basado en pequeñas y medianas empresas que trabajan con elevados estándares de calidad. Este tejido, que se encuentra

fuertemente consolidado en diferentes agrupaciones interrelacionadas de empresas o *clusters* sectoriales, los cuales tienen su dinámica propia de crecimiento, tardará años en aparecer en países competidores que hoy por hoy pueden suponer una amenaza, como por ejemplo los de Europa del Este o China. Debemos aprovechar este tejido y este tiempo para conseguir cambiar la base competitiva del país: creo que las empresas catalanas han sabido ser conscientes de que si sólo basan su éxito de mercado en el precio de los productos, el tiempo se les acaba. Han aprendido que no pueden competir en coste, pero sí en tiempo de desarrollo, tecnología, diseño, calidad de servicio o imagen de marca. Dicho esto, déjeme decirle que, afortunadamente, la mayoría de las empresas catalanas han sabido adaptarse y aprender a nadar, o a nadar en este nuevo entorno, dentro de estas nuevas condiciones diferentes de las anteriores, y para hacerlo han adaptado su modelo empresarial. Es cierto que las que no han sabido adaptarse al entorno están en crisis. Afortunadamente para nosotros, la mayoría están inventando otra vez el modelo y adaptándolo con éxito a la nueva realidad.

¿Cómo podríamos ayudar a los ingenieros técnicos industriales a mejorar la competitividad de la industria catalana?

Creo que la mejor ayuda tiene que basarse en la apuesta por la innovación en todas sus vertientes empresariales. En la medida en que la figura del ingeniero técnico industrial está fuertemente arraigada a la Pyme, éste debe actuar como catalizador del cambio. Es muy importante optimizar los procesos de las empresas, pero también tenemos que ser conscientes de que la verdadera riqueza no se genera optimizando, sino innovando, es decir, buscando y gestionando nuevas oportunidades. Es muy difícil hacer llegar este mensaje "de emprendimiento" interno al empresario, que suele buscar rentabilidad inmediata, y a menudo sólo es entendido cuando ya no hay solución posible.

¿Qué herramientas necesita la industria catalana para generar innovaciones de manera sistemática?

Herramientas de convicción, como el liderazgo, la gestión, la metodología y, en última instancia, la financiación. La Administración no puede dar soluciones mágicas a los problemas de cada empresa. Pero sí que puede impulsar una cultura innovadora, sensibilizando a los equipos de dirección, transmitiendo el "sentimiento de urgencia" por innovar, así como dotándolos de herramientas metodológicas adecuadas. En este sentido, el CIDEM ha publicado varios manuales de gestión de la innovación y ha contrastado dichas herramientas en diferentes proyectos piloto en sectores como el textil, la automoción, los bienes de equipo o la electrónica de consumo. Hay que destacar que el recurso a la subvención es el más fácil y popular, pero estamos convencidos de que la subvención se justifica sólo en el caso de existencia de riesgo real en un proyecto enmarcado en una estrategia ambiciosa. Siempre decimos que detrás de una empresa de éxito no hay nunca una subvención, sino una estrategia de éxito.

Los responsables de muchas industrias pequeñas tienen la sensación de que innovar está reservado para el mundo científico y, en cualquier caso, se trata de una herramienta de uso exclusivo para las grandes empresas; ¿es cierto?

En absoluto. Justamente, las empresas más pequeñas son las más flexibles, adaptables y menos burocratizadas para innovar. Podemos constatarlo en la aparición a menudo de pequeñas escisiones o *spin-off* de empresas grandes para desarrollar proyectos innovadores. A modo de ejemplo, una de las cuatro empresas galardonadas el año pasado con los premios a la Innovación Tecnológica de la Generalitat de Catalunya, tenía 11 trabajadores. Precisamente, el eslogan de los premios del año pasado era: "Las personas son el motor de la innovación, todas las empresas, de cualquier volumen y sector, pueden y deben innovar". Por otro lado, tenemos una

visión de la innovación transversal y orientada al mercado. La incorporación de tecnología mediante actividades científicas y de I+D es una parte del proceso de innovación, que tiene sentido sólo si está relacionada con las percepciones y necesidades del mercado y, por lo tanto, con la expectativa fundamentada de retorno de la inversión. Siempre hay que ver la innovación como una inversión, nunca como un coste, y analizarla como tal.

¿Qué tareas genéricas tiene que desarrollar un ingeniero técnico industrial que quiera incorporar la innovación a una industria?

El ingeniero técnico, por su formación fuertemente tecnológica, tendría que liderar equipos de vigilancia tecnológica y asegurar de manera sistemática que los procesos y productos de la empresa incorporan tecnología con un ritmo de absorción competitivo. Por otro lado, debe ser consciente de que no puede trabajar de forma aislada, ya sea en una planta productiva o en un laboratorio, sino que debe preocuparse por recabar información sistemática del mercado y los competidores. También constituye una figura adecuada para liderar un comité de innovación, que alimente la empresa con constantes proyectos de innovación, y siga su evolución, o un equipo de desarrollo de producto, que trabaje con objetivos definidos y con calendario de lanzamiento sistemático. La innovación es un proceso sistemático que debe gestionarse y su flujo son los proyectos, del mismo modo como los coches son el flujo de las carreteras y los electrones de la electricidad.

¿Cómo podríamos acercar las herramientas que ofrece la innovación a las Pyme? ¿Qué instrumentos ofrece la Administración catalana?

El CIDEM ofrece una gran cantidad de herramientas para que las Pyme incrementen su capacidad de innovación: jornadas y seminarios de gestión, asesoramiento tecnológico, búsqueda de proveedores tecnológicos excelentes, mecanismos de transferencia de tecnología transnacional, programas de digitalización, apoyo financiero a proyectos innovadores, subvenciones a la subcontratación de I+D, subvenciones a proyectos de innovación en procesos, apoyo a emprendedores tecnológicos, etc. Les invito a visitar la página web del CIDEM (www.cidem.com) a fin de consultar todo el abanico de productos existentes. Este mes de septiembre, concretamente los días 29 y 30, celebraremos la Semana de la Innovación, en la que las empresas que quieran innovar encontrarán todas las herramientas para ello. El 1 de octubre se entregarán los premios a la Innovación Tecnológica de este año 2003. Y creo que ninguna empresa que quiera innovar puede faltar a esta cita.

Informatiu Theknos