

**Texto**

Andrea Gómez

**Fotografía**

Santiago Ojeda

**Video**

Jorge Pariente

LO IMPORTANTE NO ES LA IDEA, SINO GENERAR IMPACTO CON ESA IDEA



# El conocimiento, un marco necesario para la innovación

**Hay que preocuparse por enseñar a los empleados que la innovación ha de formar parte del día a día, porque es esencial que nazca también de ellos**

**L**a revolución tecnológica y la transformación digital han llegado para reformar todas las áreas de la sociedad. Empresas y personas están sintiendo estos cambios en sus rutinas diarias. Las nuevas tecnologías como la inteligencia artificial, el machine learning o el blockchain son los drivers de estos cambios, que están transformando nuestra forma de vivir, pero más importante, la forma en la que las empresas se gestionan y se relacionan con su entorno.

Toda aquella organización, sin importar su tamaño, historia o marca, que no afronte esta transformación e incluya a sus empleados en el desarrollo de nuevas estrategias y modelos de negocio, difícilmente podrá aguantar el ritmo acelerado que vienen marcando las nuevas tecnologías, por lo que su presencia en el mercado empresarial futuro se plantea como incierta.

¿Cómo sobrevivir ante estos cambios? Esa fue la pregunta que Computing, de la mano de

Konica Minolta, fabricante de productos, servicios y soluciones de negocio relacionados con la imagen digital, quiso plantear a una serie de expertos en innovación de diversas compañías para ver de qué manera el mercado está afrontando estas nuevas disrupciones.

“Primero hay que empezar por definir lo que es la innovación, y creo que en esta sala encontraríamos tantas definiciones como personas hay presentes”, comenzaba Rafael Abreu, director corporativo de Sistemas de Información de Bergé. “Llevamos años hablando de innovación y transformación, y mi percepción es que es ahora cuando empezamos a entender de qué va todo esto”. En su caso, para Bergé, innovación significa “estrategia, es algo que afecta absolutamente a todos los departamentos y que ha de partir de una reflexión alrededor del cliente, sobre nuestras actividades y sobre lo que está ocurriendo a nuestro alrededor. A partir de ahí, cuando empiezas a tirar del hilo,

**ANTONIO RAMÍREZ**, DIRECTOR DE MARKETING DE KONICA MINOLTA

∴ “LA TECNOLOGÍA TIENE QUE AYUDAR A QUE EL CONOCIMIENTO SE EXPLOTE”



“Es importante entender que la innovación no solo afecta a los cambios de procesos ni al mercado en sí, sino que afecta a la forma en la que gestionamos al trabajador, principalmente su conocimiento. Las tecnologías que impulsen la innovación dentro de cualquier empresa o sector deben ayudar a que el conocimiento del trabajador se explote y se maximice, cosa que hoy por hoy no ocurre; aunque nosotros sí lo estamos ofertando

a nuestros clientes. Otro de los factores que consideramos muy importante en la innovación es la automatización de cualquier tipo de proceso dentro de la organización, porque lo principal es que el empleado pueda ofrecer todo lo que tiene dentro, pero en Konica sabemos que los tiempos son muy ajustados, por eso nuestras herramientas como Workflow o RPA, automatizan los procesos y mejoran la productividad de las empresas”.

te das cuenta de que cualquier proceso tiene un impacto global”.

“Investigar es coger dinero y convertirlo en conocimiento, innovar es coger conocimiento y convertirlo en dinero”, así definía la innovación Alberto Elías Salgado, director corporativo de Tecnologías e Innovación del Grupo GSS. “Estamos en la búsqueda de un sistema que nos ayude a entender lo que hay en el mercado para luego aplicarlo en casa, y decidir dónde queremos ser más fuertes, que es mejorando el apoyo a nuestros clientes ofreciéndoles unos servicios más técnicos”.

Para Telepizza la innovación se compone de diferentes partes, “la primera es la innovación en el producto, y luego está la innovación tecnológica. En ambas partimos de escuchar al cliente. Nuestro cliente cada vez está más conectado, es más digital y nos exige realizar los pedidos desde el teléfono, están apareciendo nuevos modelos de negocio, cambian las costumbres, y hemos dejado de ser el único player del mercado. Que el mercado crezca es una buena noticia para todos los actores, pero hay nuevos jugadores que no cuentan con el legacy, por lo que les es más fácil aprovecharse de las nuevas tecnologías, y nosotros necesitamos encontrar la forma de competir con ellos”.

Las necesidades de los clientes interfieren mucho en estas disrupciones; así, compañías como Mahou San Miguel han visto cómo su modelo de negocio se ha visto afectado por un cambio en los gustos del público. “Siempre hemos estado muy contentos siendo líderes de mercado, pero de repente han aparecido las cervezas artesanales y nos han dado un toque de atención. Nuestra innovación no viene motivada por la tecnología, sino por un cambio en los gustos de nuestros clientes. Nos pedían novedades e innovación en

el producto, y la gran industria no ha sido capaz de verlo”, comentaba Miguel Ángel Cabrero, director de Innovación Corporativa del Grupo.

El foco en las necesidades del cliente es entonces muy importante para las corporaciones, pero hay quien quiere darle la vuelta al juego, “yo sugiero que dejéis de pensar tanto en qué quiere el cliente, y seáis vosotros los que vayáis a él con las nuevas novedades. Hay veces que tenemos la capacidad de sugerir al cliente, de ser evangelizadores. Es cierto que a veces no nos atrevemos a hacer lo que hacen las startups, porque nuestro riesgo es mayor, pero si no lo hacéis vosotros serán ellas las que cambiarán el modelo y vosotros deberéis adaptaros”, apuntaba José Antonio Sancho, experto en Tecnologías de la Información de Zena.

“Nos tenemos que relacionar de forma distinta con el consumidor”, añadía Antonio Vázquez, director TI de Procesos e Innovación de LG Electronics España, “él venía a nosotros únicamente cuando había un problema, por lo que nuestro único contacto con el cliente solía tener connotaciones negativas. Al final teníamos una base de datos enorme de clientes cabreados, y decidimos darle la vuelta y empezar a contactar con ellos para ver sus necesidades antes de que surgiera el problema. Es en lo que llevamos cuatro años trabajando, en cambiar la relación con el cliente final, y en innovar a nivel local para poder ir escalándolo a otros niveles. Este cambio con el cliente ha hecho que ahora vendamos más online que el negocio en EEUU”.

La innovación ha llegado también a los medios de comunicación casi como una necesidad para su supervivencia. “Prisa es una compañía tradicional de radio, que apenas ha sufrido cambios en los últimos 90 años, pero en la cri-



**Bergé,**  
Rafael Abreu



**Grupo GSS,**  
Alberto Elías Salgado



**Grupo Mahou San Miguel,**  
Miguel Ángel Cabrero



**KPMG,**  
Juan I. Marrón



**Lefebvre El Derecho,**  
José Ramón Moratalla



**LG Electronics,**  
Antonio Vázquez



**Prisa Radio,**  
Diego Pruneda



sis de los medios se creó la tormenta perfecta. Hubo un proceso de disrupción tecnológica enorme, que sumado a la crisis económica hizo que se perdiera el valor del 50% del mercado publicitario, lo que provocó que, aunque no tuvieras una estrategia clara de innovación, esta empezara a florecer por todos lados, porque si no, no había forma de sobrevivir en este contexto”, indicaba Diego Pruneda, director digital de Prisa Radio.

Editoriales como Lefebvre El Derecho han seguido un camino similar: “La innovación está haciendo que cada vez nos alejemos más del negocio editorial, estamos desarrollando servicios que cada vez tienen que ver menos con la edición de obras y más con aportar valor al cliente”, comentaba José Ramón Moratalla, experto en Innovación de Producto de Lefebvre El Derecho. Y añadía que, “para nosotros la innovación es aportar valor, mientras que enriquecemos el proceso, el contenido y en última instancia al cliente al dotarle de mayores facilidades para captar clientes o mejorar su negocio. En Lefebvre tenemos la innovación en nuestro ADN, ya que nuestro sector es cada vez más digital, y nosotros nos vamos adaptando a las necesidades del momento”.

Para las consultoras, la innovación también forma parte de su agenda, como nos contaba Juan I. Marrón, socio responsable de Innovación de KPMG, “no hay nada más abstracto que nuestra materia prima, lo que hace que el proceso de innovación sea muy rico, ya que no tiene un final a la vista, somos libres porque es la propia imaginación lo que determina hasta dónde podemos llegar. Planteamos la innovación desde cuatro niveles distintos, el primero es la innovación a nivel producto, el segundo la

innovación en materia de procesos, el tercero la innovación en experiencia de cliente y, por último, la más relevante, la innovación en modelo de negocio. Los drivers para esto son, por un lado, reducir al máximo el tiempo en la toma de decisiones sobre lo que queremos hacer y, por el otro, reducir el tiempo de puesta en marcha de estas decisiones, porque lo importante no es tener una idea buena, sino ser capaz de generar impacto con esa idea”.

### Cómo innovan las compañías

Tras dejar claro que la innovación no es un concepto cerrado, y que es igual de cambiante que el propio entorno que la rodea e impulsa, fue el turno de los expertos para explicar los procesos y estrategias de innovación que están llevando a cabo dentro de las compañías.

“Konica Minolta tiene el objetivo de transformar la innovación, es por eso que desde hace unos años la compañía decidió cambiar los centros de innovación que originalmente estaban únicamente en Japón y repartirlos por los cinco continentes”, explicaba Felipe Pavia, director de Cuentas GMA de Konica Minolta. “Ahora mismo hay cinco centros de innovación, son divisiones específicas de Konica Minolta que se llaman Business Innovation Center, formadas por talento que pretende adelantarse a las necesidades de las empresas en el futuro y ofrecerles soluciones para mejorar su ciclo de producción”, apuntaba Pavia.

“Pero la innovación no es solo un tema de departamentos, sino también de personas”, aclaró Antonio Ramírez, director de Marketing de Konica Minolta, “hay que preocuparse por enseñar a los empleados que la innovación ha de formar parte del día a día, porque es esencial que

**FELIPE PAVIA**, DIRECTOR DE CUENTAS GMA DE KONICA MINOLTA

：“EN 10 AÑOS LAS OFICINAS SIN PAPEL SERÁN UNA REALIDAD”



“Nuestra forma de trabajar es acudir al cliente, ver sus necesidades y, con nuestro modelo de consultor, analizarlas y empezar a aplicar el foco allí donde podemos ofrecerle valor. En la parte de documento digital tenemos mucho conocimiento, y estamos viendo cómo empiezan a pasar cosas muy interesantes. Llevamos años hablando de la oficina sin papeles, pero es ahora cuando más empezamos a notar cómo nuestro negocio tradicional

de impresión empieza a perder protagonismo, al final es una cuestión muy generacional. Antes, todos los procesos transversales de la compañía se imprimían, pero ahora hay gente nativa digital que no acostumbra a trabajar en papel. Ello quiere decir que la forma de trabajar está cambiando, y creemos que en un plazo de 10 años las oficinas sin papel serán una realidad, y ahí es donde está nuestro foco de innovación”.

nazca también de ellos. Es por eso que desde la compañía estamos trabajando para que el conocimiento de nuestros empleados se comparta, por eso hemos creado unos entornos colaborativos, donde pueden poner en común su conocimiento y ser capaces de crear oportunidades”.

“Dentro de las empresas hay mucha gente que no sabe lo que es la innovación, pero cuando sentamos unas bases sencillas, pero precisas, y les dotamos de las herramientas necesarias, empiezan a surgir ideas totalmente rupturistas”, añadía José Antonio Sancho, desde Zena.

Muchas organizaciones están optando por crear departamentos de innovación dentro de las compañías para que esta forme parte de la agenda de la compañía, pero mientras unos optan por esta vía, otros opinan que la innovación no debería conformar un departamento ajeno, sino que debería estar embebida en cada hueco de la propia entidad.

“De momento los departamentos de innovación son necesarios por pura organización, porque si no al final se convierte en un caos, todos hacen de todo, pero no se vislumbra ningún cambio real. Lo que debe hacer el departamento es facilitar que estos se produzcan, dirigirlos”, comentaba el experto de KPMG, Juan I. Marrón, al respecto; “ojalá en un futuro no sean necesarios, pero hoy en día lo son”.

En el Grupo GSS también han apostado por esta fórmula, creando un Comité de Innovación; “reunimos a gente de todas las áreas, lo que nos acaba dando una visión integrada de la compañía y también facilita que unos departamentos se nutran del conocimiento de otros. Cuando la gente ve que forma parte de la idea, se sienten representados y quieren formar también parte de la solución”.

Casi todas las firmas asistentes a la tertulia participan o tienen previsto elaborar algún tipo de concurso que incentive la innovación entre sus empleados; todos coincidían en que no hay mejor forma de impulsar el desarrollo que reconociendo el esfuerzo y talento en la propia compañía mediante oportunidades, para que puedan formar parte del desarrollo de la estrategia.

“En Bergé pusimos un canal interno para que la gente propusiera sus ideas y después poder premiarlas de distintas maneras, pero sin duda, lo que más entusiasmo es poder formar parte del desarrollo real de la idea que has propuesto, y nos ha funcionado muy bien en materia de innovación”, explicaba Rafael Abreu.

Y los resultados de estas iniciativas expuestas por los asistentes dejaron de manifiesto que España es un país innovador, lleno de gente con ganas de cambiar el rumbo de las cosas y aportar su granito de arena en el desarrollo de nuevas ideas y formas de trabajar.

“Ideario es un concurso de ideas en el que llevamos seis años participando, España presenta este año 126 ideas, siendo el país con más propuestas, y durante las últimas ediciones, raro era que una idea española no se encontrara entre las premiadas”, apuntaba José Ramón Moratalla, por parte de Lefebvre El Derecho.

Al final todos coincidían en que no es únicamente cuestión de crecer y competir, sino que hay que hacerlo con calidad, y los expertos de estas compañías dejaron en evidencia que están más que preparados para asumir lo que el futuro les traiga, y dar el pistoletazo de salida de muchas de las nuevas tendencias que inundarán el mercado en los próximos años. ■



**Telepizza,**  
Emilio Tovar



**Zena,**  
José Antonio Sancho