



Presentación revista
EKONOMIAZ nº 70

“SISTEMAS REGIONALES DE INNOVACIÓN”

El reto de innovar en red

Bilbao, 4 de marzo de 2010



EL RETO DE INNOVAR EN RED

Nos está tocando vivir tiempos de grandes cambios económicos y sociales. La gran diferencia con épocas pasadas es la velocidad a la que estos están sucediendo y el alcance de los cambios. La razón no es otra que la tecnología, que permite entre otras cosas una interconexión social de dimensiones cuasi-planetarias.

Un pensador de referencia, el profesor Manuel Castells, ha fijado que la estructura social se crea a través de tres tipos de relaciones:

- Una, las relaciones de producción, muy ligadas a la interacción del hombre con la naturaleza y cómo aquel transforma a esta para la creación de bienes y servicios que satisfagan sus necesidades,
- Dos, las relaciones de experiencia, núcleo fundamental de las relaciones humanas y que se han estructurado históricamente alrededor del sexo y la familia,
- Y en tercer lugar, las relaciones de poder, entendido este como la habilidad de ejercer la violencia para garantizar el cumplimiento de las reglas sociales dominantes.

El profesor Castells afirma que la forma como se establecen, mantienen, modifican o destruyen estas relaciones cambia ante el nuevo paradigma social en el que se entra a mediados del siglo XX.

La nueva sociedad, la sociedad red, nace de una revolución tecnológica basada en la información y el conocimiento y genera una nueva economía cuyas tres características fundamentales son:



- Información. La nueva economía es informacional, de forma que la generación y transformación de la información son determinantes en la productividad del sistema
- La nueva economía es global, es decir, opera a nivel planetario
- La nueva economía está en red, dando lugar a la empresa-red, organización económica de nuevo cuño con alta flexibilidad y operatividad, de configuración variable y que funciona como una red: plana en jerarquías y donde lo importante es la interconexión de los distintos nodos.

Estas características de la nueva economía, dice, cambian radicalmente la forma en que se dan las relaciones de producción, experiencia y poder. Redefinen el mercado de trabajo y el empleo, la cultura, la Política, el Estado, el consumo, etc.

En fechas recientes tuve la oportunidad de inaugurar en Bilbao el congreso Business Global Conference, el cual dicho sea de paso, se está consolidado como un referente en España en los ámbitos de innovación, tecnología y conocimiento.

En esta última edición, el hilo conductor de la misma no fue otro que el de “La innovación en red”. Durante toda la jornada, tuvimos ocasión de escuchar experiencias y compartir las inquietudes de ponentes provenientes principalmente del ámbito de la empresa, así como de expertos de reconocido prestigio internacional como Tom Kelley.

Las diversas ponencias parecieron poner de manifiesto la conveniencia, o por que no decirlo en la actual coyuntura, la necesidad de que las empresas y organizaciones interioricen que el imperativo de la innovación impone nuevos retos estratégicos.

Las personas, el talento y la colaboración, esto es, la innovación en red, juegan un papel fundamental en el desarrollo sostenible y duradero de las mismas. Las



empresas asumen que la innovación no es un capricho ni un lujo innecesario sino la única manera de sobrevivir y además ser competitivas en su entorno.

No quiero detenerme mucho en el plano teórico, creo que esta misma sala hay personas más indicadas y con más sabiduría que yo para hacerlo con tino. Por tanto me centraré en mi papel de Consejero de Industria, Innovación, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco.

¿Que es? ¿Y ahora...como aterrizamos todo esto? ¿Qué políticas diseñamos y ejecutamos para que, con estos y otros conceptos, contribuyamos a consolidar un tejido empresarial, y por ende una sociedad, con un alto grado de riqueza y bienestar, sostenible y duradero?

Parece bastante evidente que, en el caso de Euskadi, evolucionamos, a mayor o menor velocidad, de una economía que compite mayoritariamente en base a un modelo de eficiencia operativa hacia una economía en la cual la innovación se convierte en un factor clave de competitividad.

La innovación se convierte así, aparentemente, en la nueva piedra filosofal del siglo XXI, la cual permitiría convertir “cualquier cosa” en oro.

Como dice el dicho “No es oro todo lo que reluce”, y corremos el riesgo de tratar de hacer pasar por innovación “cualquier cosa”, lo cual desvirtúa la propia innovación.

Sería conveniente pues, aclarar qué entendemos por innovación. Desde la visión del Departamento que dirijo, sin entrar en disquisiciones teóricas y según una cita de Geoffrey Nicholson, directivo de 3M, considerada una de las empresas más innovadoras del mundo, innovación es “convertir el conocimiento en dinero”.

Bien, y eso... ¿cómo se hace?, rectifico la pregunta, ¿cuáles son las políticas que, desde la administración, pueden impulsar a que nuestro tejido empresarial haga eso?



Como todos ustedes saben, como sabéis, no hay una fórmula mágica que nos dé la receta precisa. Además, las mismas políticas de innovación no tienen el mismo resultado en todos los tejidos empresariales donde son aplicadas.

Es necesario conocer la naturaleza y el entorno de un entramado empresarial para conocer sus necesidades y las líneas de actuación más adecuadas en cada caso.

Haciendo un ejercicio de benchmarking entre las regiones europeas más competitivas, es posible establecer algunas de las claves que, combinadas, las convierten en los principales factores de éxito en el desempeño de sus economías.

Así, además de aspectos como la disposición de marcos de actuación estables desde las administraciones, unos legados socio-económicos que favorecen la cultura de la innovación, o la existencia de un sistema educativo de gran calidad en todos sus ámbitos, destacan, en el ámbito de actuación del Departamento:

- Por un lado, la existencia de infraestructuras de I+D+i excelentes
- Por otro, la existencia de empresas grandes muy innovadoras, con gran capacidad de inversión en I+D+i, ejerciendo de efecto tractor en el territorio
- Y, en sintonía con el tema de la presentación, la colaboración y trabajo en red entre las empresas y otros agentes del sistema, logrando entre otras cosas un sistema eficiente de colaboración en aspectos tan importantes como por ejemplo la transferencia tecnológica

¿Qué ingredientes tenemos en Euskadi? A lo largo de estos años, Euskadi se ha ido dotando de una serie de agentes e infraestructura de apoyo a las empresas en diversos ámbitos, como son la Red Vasca de Ciencia Tecnología e Investigación en el campo de la I+D+i, con sus Centros Tecnológicos, CICs, Unidades de I+D empresariales, etc., Euskalit en el ámbito de la excelencia en la gestión, las



Asociaciones Cluster, o las Agencias de Desarrollo Local en el ámbito de apoyo a las empresas más pegado al terreno.

Hay muchos mas, la lista no es exhaustiva.

Por otro lado, nos encontramos que el 93% de nuestro tejido empresarial está compuesto por empresas pequeñas y medianas. Muchas de ellas realizan su actividad en sectores con un importante grado de madurez, con dificultades para asumir una cultura innovadora como respuesta a los cambios que se están produciendo en su entorno. A menudo, además, ni siquiera conocen los instrumentos que la Administración Pública pone a su disposición para facilitarles esa tarea.

Los últimos años se han caracterizado por una importante labor de sensibilización de las empresas e incluso de la sociedad vasca en torno al valor de la innovación, a la inexcusable necesidad de innovar, y adoptar una filosofía de “Adaptarse para competir”.

El gobierno ha ayudado a las empresas a detectar su potencial innovador y a fijar áreas donde pueden mejorar. Esta fase de concienciación ha terminado, y esta legislatura va a estar definida por la consigna de pasar a la acción, basculando el esfuerzo de las labores de sensibilización y formación de capacidades hacia su uso y puesta en valor, pasando del “enseñar” al “hacer”, materializando proyectos desde el papel a la realidad.

En cualquier caso, si una empresa necesita realizar la reflexión previa, se le ayudará no sólo a realizar un diagnóstico de sus capacidades de innovación y competitividad, sino también a definir y establecer sus proyectos de mejora, trazando un itinerario completo de innovación y competitividad.

Así, la acción del Departamento, con sus diversos programas, actuaciones y planes de fomento económico se va a encuadrar dentro de un triple marco: las Estrategias RESISTE, COMPITE y LIDERA.



La Estrategia RESISTE viene en buena medida marcada por la coyuntura de crisis en la que nos encontramos. A nadie nos gusta que nos marquen la agenda, pero la realidad es que la crisis lo viene haciendo desde hace más de un año. El Gobierno facilita ayudas y desarrolla instrumentos para que las empresas que lo están pasando mal puedan superar la crisis, y actúa con la filosofía de “Ayudar a quien se ayuda a sí mismo”.

Los programas que lo integran incluyen una panoplia de soluciones, que van desde ayudar a las empresas en la contratación de asesores financieros para la reestructuración de pasivos, a los diferentes programas RENOVE para reactivar y reforzar la confianza del consumidor en sectores concretos. Los RENOVE actúan por tanto en las claves financiera y de demanda.

La Estrategia COMPITE engloba dos tipos de programas, aquellos dirigidos individualmente al crecimiento empresarial, internacionalización, promoción económica, innovación y tecnología, nuevas tecnologías de la información y comunicación. Así como otros que tratan de dar respuesta a los problemas de competitividad de las empresas a partir de proyectos madurados en el seno de las propias empresas o grupos de empresas en cooperación.

En este sentido, y siguiendo nuestra máxima de “ayudar a quien se ayuda a sí mismo”, nos proponemos acompañar a las empresas en su senda hacia la competitividad que viene, convirtiendo el actual escenario de crisis en un escenario de oportunidad.

Teniendo en cuenta el estadio de desarrollo económico en el que se encuentra Euskadi, así como aquel hacia el que queremos evolucionar y nos gustaría consolidar, se lee en buena parte en clave de innovación. Y lo quiere hacer proporcionándoles tanto apoyo económico, como un acompañamiento personalizado para la búsqueda de ayudas y apoyos complementarios. Se busca también la movilización de los agentes de innovación y competitividad de los que nos hemos dotado.



Finalmente, la Estrategia LIDERA, estrategia en estos momentos en la “cocina”, busca contar en Euskadi con proyectos tractores de país, impulsando proyectos estratégicos, de impacto, con gran capacidad tractora y que normalmente tienen una fuerte dimensión internacional, y que están basadas en un carácter fuertemente empresarial.

Un ejemplo podría ser algunas iniciativas empresariales alrededor del coche eléctrico. En cualquier caso, los proyectos que se engloben dentro de esta estrategia deben de tener un claro objetivo de mercado.

De todas formas, cualquiera de las actuaciones dentro de estas tres estrategias busca un importante grado de compromiso mutuo. Las empresas deberán de asumir parte del esfuerzo en términos de recursos materiales, humanos y financieros. Esto tiene el objetivo de garantizar el interés de la misma en obtener resultados reales y medibles de las acciones innovadoras que esté llevando a cabo, aumentando así su nivel de implicación en los proyectos.

Aumentar el compromiso de las empresas en cada uno de los programas sirve, por un lado para incentivar que se obtengan mejores resultados de cada programa y, por otro, para que racionalizando las ayudas hacia empresas con un nivel alto de compromiso, el Gobierno Vasco pueda llegar a un mayor número de empresas

Es innegable la necesidad de continuar con ciertas labores de sensibilización hacia los valores que van a definir el marco de éxito de las empresas ahora y en el futuro, tales como la cooperación entre agentes, la internacionalización y la necesidad de acercar la ciencia y la tecnología a las empresas.

Sin embargo, esta tarea ha de ir de la mano de la puesta en valor de la innovación en las empresas de una forma práctica, con objetivos claros y con resultados medibles.



Esta puesta en valor tendrá a sus mejores aliados en los agentes del sistema, incluyendo sobre todo a los agentes tecnológicos, a las organizaciones empresariales y sectoriales, y a los agentes de proximidad.

Una de las claves de las regiones de éxito anteriormente mencionadas es precisamente la colaboración y trabajo en red de las empresas y agentes del sistema.

Sin embargo, los últimos datos apuntan a que sólo el 10% de las empresas vascas ha realizado en los dos últimos años alguna actividad de cooperación con otras empresas o con agentes de su entorno.

La realidad es que todavía queda un importante camino que cubrir en este aspecto en tanto que siguen existiendo reticencias por parte de las empresas a este tipo de dinámicas, especialmente en el caso de las empresas más pequeñas y más aún si la colaboración ha de realizarse con agentes que realizan actividades similares en los mismos mercados.

Las políticas de innovación parten de la asunción de que las empresas no innovan de forma aislada.

Parte de la política de innovación en los próximos años potenciará el establecimiento de redes formales e informales de cooperación entre empresas y entre éstas y el resto de agentes: grupos de interés de la propia empresa (clientes, proveedores), inversores, oferta tecnológica, agentes de soporte, oferta científica, etc., orientada a mejorar la interacción de los mismos.

El contexto en el que dichas interacciones se desarrollan es un contexto de complejidad regional, donde la labor del Gobierno debe de ser la de articular los mecanismos para que los agentes tomen conciencia de la situación y a continuación alineen las visiones y estrategias operativas para aprovechar sinergias.



Esta labor, que corresponde dinamizarla al Gobierno, se llama gobernanza, que según el diccionario de la Real Academia Española es el “Arte o manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el estado, la sociedad civil y el mercado de la economía”.

Afortunadamente en Euskadi disponemos de iniciativas en esta dirección como pueden ser Euskalit, una alianza de empresas para el fomento de la excelencia en la gestión empresarial, o Innobasque, una alianza de empresas y agentes para el fomento de la innovación, y de forma más reciente la Red Innovanet.

La Red Innovanet está formada por el conjunto de instituciones que en Euskadi trabajan en la promoción de la innovación y la competitividad en el ámbito empresarial, a saber:

- El Gobierno Vasco y la SPRI
- Las Diputaciones Forales
- Las Organizaciones empresariales
- Las Cámaras de comercio
- Los CEIs
- Las Asociaciones cluster
- Las Agencias de desarrollo locales y comarcales
- Varios Ayuntamientos
- y otros

La red se estructura en un modelo de gobernanza multinivel, que engloba desde agentes y administraciones que operan en esta comunidad autónoma, en los Territorios Históricos, así como en las comarcas o municipios.

La Red Innovanet está estructurada en torno a tres niveles, nodo coordinador, nodos territoriales y agentes de innovación, con el objetivo de establecer canales de comunicación con los decisores del grueso del tejido empresarial que



proporciona competitividad al territorio, para impulsar su participación activa en políticas de innovación y competitividad.

La red debe de ser un referente de nuestra política de innovación y una muestra de que la colaboración no solo es posible, sino que además es rentable. En Euskadi no siempre somos capaces de encontrar lo que nos une y nos empeñamos en buscar lo que nos aleja. Ahora se trata de hacer justamente lo contrario.

La Red Innovanet nos proporciona capilaridad que debe de ser aprovechada en beneficio del conjunto de la sociedad y de su tejido productivo, fomentando la innovación basada en compartir experiencias y las mejores prácticas.

Es objetivo del Gobierno fortalecer la Red Innovanet, cuya relativa juventud hace que sea necesario ser reforzada y ajustada, para lo que utilizará programas y herramientas existentes así como algunos de nueva creación.

Hay que garantizar un acomodo natural de cada uno de los agentes alineando esfuerzos, hay que hacer realidad esa capilaridad y conseguir que ejerza un efecto multiplicador real.

Los diversos agentes, y quizás en especial los más ligados al territorio, como son las Agencias de Desarrollo Local, deben de tejer un conjunto de relaciones de confianza con las empresas, de forma que estén en condiciones de orientar la búsqueda de soluciones a las empresas, de pilotar, como agente cualificado de proximidad, la evolución, transformación o adaptación de las mismas a través de las herramientas disponibles, como la creación de redes de empresas, el contacto con agentes de la Red Vasca de Ciencia y tecnología, o cualquier otra acción que “circule” por la red.

La Red Innovanet busca no sólo difundir *top-down* los programas y políticas de las administraciones públicas, sino que servirá también para la comunicación *bottom-up*, el intercambio de experiencias y mejores prácticas, así como para poner en



contacto a las empresas con otros agentes facilitadores a la hora de desarrollar proyectos de innovación y competitividad.

Queremos consolidar los lazos y las conexiones que han empezado a tejerse entre los muchos agentes que han expresado su voluntad de colaborar a desplegar la innovación y la competitividad en el territorio.

Tenemos que ser capaces de llegar al último rincón, donde haya un posible proyecto para no perder ninguna oportunidad.

Se trata de una tarea ardua, en la que probablemente nos vayamos encontrando con algunos sin sabores. Estamos sin embargo firmemente convencidos de que el esfuerzo merece la pena, hay mucho en juego para no intentarlo.

Hay que conjugar los intereses de muchos agentes y hay que vencer muchas desconfianzas. Esto, es un reto, el reto de la innovación en red, y como tal... ¿quién dijo que fuera fácil? Es una oportunidad. Es una camino hacia la mejora del bienestar.