

PAÍS VASCO

“La innovación que se plantea hoy es un nuevo modelo de organización”

ENTREVISTA ÁLVARO GONZÁLEZ ALORDA Director del área de innovación de ISEM FASHION BUSINESS SCHOOL / Para el consultor, la crisis es un buen momento para transformar la empresa hacia otros modelos de negocio.

M. Vargas. San Sebastián

Para Álvaro González Alorda, consultor de empresas, la crisis es una buena oportunidad para diseñar nuevos modelos de negocio. El experto en innovación ha participado en el octavo foro Eurogap de marketing, en San Sebastián. Además de presentar su libro *Los próximos 30 años*, González Alorda se dirigió a más de 600 empresarios para ofrecer sus claves de cómo hay que revisar las organizaciones actuales hacia estructuras más horizontales y con más coordinación entre los equipos.

¿Qué va a pasar en ‘Los próximos 30 años’ como se titula su libro?

Van a ocurrir transformaciones sociales, políticas y culturales que van a cambiar el rumbo de la humanidad. Pero en la generación a la que nos ha tocado liderar estos cambios, hay mucha gente que tiene una vida profesional plana y se encuentra bloqueada en su puesto de trabajo. Eso te da cierta seguridad y acomodamiento, pero de ahí se pasa al aburrimiento. La tesis del libro es: diseñate una vida profesional que te haga crecer con metas más altas de las que suelen poner las organizaciones.

¿Existe mucho talento desaprovechado en las empresas?

Absolutamente. Yo le llamo la sobrecualificación profesional. Hay muchos directivos y mandos intermedios con mucho talento, pero que lo que están haciendo lo podría hacer alguien menos cualificado o un software. Cuando la gente lleva quince años haciendo cosas en las que no aporta un claro valor a la altura de su talento, eso lleva a la frustración, que se siente en el clima de las empresas. Los directivos tienen mucha responsabilidad no sólo en diseñar una estrategia sino en atreverse a transformar las organizaciones y a contar con las ideas de todo el equipo.

¿Todas las organizaciones deben pasar por esta transformación?

“Las empresas saben gestionar en tiempos de prosperidad, pero no realizar cambios”



Para Álvaro González Alorda, una pequeña empresa se puede internacionalizar si tiene perspectiva. / PV.

El mercado cambia a gran velocidad y las inercias son muy fuertes. La situación te lleva a una tensión financiera con los clientes y hace falta una gran energía directiva para poner en marcha una transformación del modelo de negocio. Hay quien lo está haciendo, pero creo que hacen falta más pymes con esa energía de gestionar lo mejor posible su modelo de negocio actual y ser consciente de que exige una revisión profunda. Aunque haya habido modelos de negocio de indudable éxito en el pasado, hay tanta inestabilidad en el mercado que se contagia de unos sectores a otros, que ésta es una increíble oportunidad para el diseño de nuevos modelos de negocio.

Qué claves ofrece para transformar una pyme?

Hay que dedicar tiempo a tener perspectiva, no sólo de lo que pasa en tu sector sino en otros, afinar muy bien con quién quieres tener conversaciones antes de diseñar tu estrategia de futuro, por supuesto con tu equipo, y para eso hace falta mucha cohesión. Pero también hablar con gente que está haciendo cosas distintas en otros países, porque eso hace que se despliegue la creatividad.

¿Cualquier empresa puede tener capacidad para innovar?

Es común para cualquier organización que está tratando de servir al mercado diseñando un producto o servicio. Pero el tipo de innovación que plantea hoy el mercado no es la tradicional innovación que se cocina en los departamentos de I+D, sino es un nuevo modelo de organización con estructuras mucho más horizontales, con menos jerarquías, menos burocracia y más coordinación entre las personas. La innovación no es la bata blanca; es una transformación en la que cuenta todo el equipo.

Su mensaje se dirige a pymes, pero en otros foros se habla de que las empresas deben ganar en dimensión para ser competitivas. ¿El tamaño es importante?

Creer por creer no tiene mucho sentido. Hay una gran diversidad en el mercado y hay modelos de negocio muy variados, pero me parece que tiene sentido la creación de organizaciones muy ligeras, con estructuras de costes ligeras porque hay mucha eficiencia. Las organizaciones se deben centrar en lo que saben hacer y apoyarse en otras empresas porque eso da agili-

dad y flexibilidad. Y también hay que ser muy atrevidos a la hora de identificar partners, socios o profesionales con los que trabajar porque a día de hoy es posible ser una pyme y colaborar con unos ingenieros en México o en India. Te puedes internacionalizar aún con un tamaño pequeño, pero eso se consigue si tienes perspectiva.

¿La bonanza económica hizo acomodarse a muchos modelos de negocio de éxito y la crisis les ha estimulado?

Sí, aunque no frivolidaría con que tenemos que dar gracias a la crisis, pero es cierto que hay gente que mejora ante la adversidad. Creo que es una oportunidad para que la gente consiga hacer cambios en su empresa, en su vida profesional, pero también en su vida personal.

Según su teoría es diferente hablar de innovación que innovar. ¿Las empresas tienen miedo al cambio?

Creo que hay cierto miedo, cierta parálisis contagiosa y de frustración con tanta noticia negativa. Hay empresas que han crecido en mercados estables y saben gestionar en tiempos de prosperidad, pero no hay mucha experiencia en gestionar cambios.

¿Hace falta más liderazgo

en las direcciones de las empresas que logren cambiar el rumbo y el ritmo de sus empresas?

Ahora no basta con ser un buen gestor, un líder tiene que inspirar a los demás a cambiar. Si no tiene esto, da igual que tenga una preparación formidable. Las empresas que se embarcan en un proceso de transformación y que lo hacen con un directivo inspirador logran un grado de energía y de compromiso extraordinario en sus equipos. Se crea una enorme sintonía, pero esto no es *Alicia en el país de las maravillas*, sigue habiendo dificultades, momentos de tensión, pero hay cohesión en el equipo y hay más gente satisfecha con su trabajo. Por otro lado, también hace falta mucha disciplina, además de una gran capacidad de ejecución y de ser innovador. La mayoría de los procesos que fracasan es debido a que ha existido una falta de liderazgo o a carencias de disciplina en la implantación.

“La innovación no es la bata blanca, es una transformación en la que cuenta todo el equipo”

Tecnalia colabora en energías renovables marinas

M.V. Vitoria

La Corporación Tecnológica Tecnalia y la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Navales de la Universidad Politécnica de Madrid (ETSIN) han puesto en marcha en la universidad madrileña un aula tecnológica donde se llevarán a cabo proyectos de innovación relacionados con las energías renovables en el medio marino.

El convenio incluye sendos programas de becas para realizar trabajos en el aula y en los laboratorios de Tecnalia. Los primeros proyectos estarán orientados al desarrollo de plataformas flotantes que combinen el aprovechamiento de la energía eólica con otras fuentes renovables marinas y la validación de conceptos para la captación de la energía de las olas. En estas iniciativas participarán alumnos de la ETSIN que presentarán sus trabajos con proyectos de fin de carrera.

Tecnalia enmarca este acuerdo en su apuesta por las Energías Marinas con el doble objetivo de crear oportunidades de desarrollo y reconversión Industrial. Por otro lado se busca aprovechar el recurso energético renovable de la Costa Atlántica.

Empresas vascas buscan negocio en Hannover

Expansión. Bilbao

Una delegación de 19 empresas vascas estarán presentes esta semana en la Feria de Hannover (Alemania), uno de los certámenes industriales más importantes del mundo, y que pondrá en contacto a más de 4.600 expositores de 63 países, con cerca de 200.000 potenciales clientes.

De los certámenes que acoge Hannover, destaca la presencia vasca en el de Industrial Supply (antes subcontratación), donde la Cámara de Comercio de Bilbao y Fundigex organizarán la participación de empresas españolas, contado con el apoyo del Icx. Entre los participantes vascos figuran fundidores y mecanizadores. Otros sectores de actividad representados serán forja, laminación, y transformación de plástico.