

18

innobai:

innovando:bizkaia:barritzen



- BAI berriak** **04** **Actualidad BAI**
BEAZek eta BAIk bat egin dute Beaz Bizkaian
BEAZ y BAI se fusionan en Beaz Bizkaia
- Iritzia** **06** **Opinión**
Garapen jasagarria eta berrikuntza, erronka berriak
Sostenibilidad e innovación, nuevos retos para las
enpresentzat eta gizartearentzat
empresas y la sociedad
John Bessant
John Bessant
- Elkarrizketa** **10** **Entrevista**
ADN DESIGN
ADN DESIGN
- Iritzia** **16** **Opinión**
Bezeroak atxikitzea:
Fidelización:
ETEek berrikuntzarako duten bide bakarra
El único camino de la PYME para la innovación
Jesús María Fernández Acebes
Jesús María Fernández Acebes
- Berritzen** **19** **Innovando**
Dakiena ezagutzea zeure jakintza
Conocer al que sabe es más importante
baino garrantzitsuagoa da
que tu propio saber
Raúl Montouto
Raúl Montouto
- Elkarrizketa** **22** **Entrevista**
Marga Iñiguez
Marga Iñiguez
Sortzeko pizgarria pasioa da
El móvil de la creación es la pasión
- BAI jarduerak** **25** **Actividades BAI**
- Liburuak** **27** **Libros**

Koordinatzailea / Coordinador: Juan Carlos Totorikaguena
Erredakzioa / Redacción: María José Martín-Granizo
Euskera: Karlos Santisteban
Maketazioa / Maquetación: Borja López de Guereñu



06



10



16



22



Testua eta irudia / Texto y fotografía:
Juan Carlos Totorikaguena

Nada es permanente y la propia evolución de la vida nos lleva a transformarnos, adaptándonos mejor a un entorno dinámico, optimizando los recursos para responder de forma más adecuada a los retos que se nos plantean y conseguir alcanzar los objetivos que nos proponemos.

Siempre hemos mantenido que la disposición al cambio es fundamental para poder asumir un carácter innovador que nos permita emprender nuevas propuestas, descubriendo diferentes alternativas y logrando mejores soluciones.

Como ya hemos venido anunciando, BAI se fusiona con BEAZ para conformar una nueva agencia en Bizkaia. Esta unión pretende reforzar y mejorar la actividad que ambos organismos venían realizando por separado. La incertidumbre que provoca el cambio queremos superarla con la ilusión por el trabajo compartido y la esperanza de poder servir con mayor eficiencia a las empresas y personas emprendedoras con las que deseamos seguir colaborando.

Aunque éste sea el último número de esta revista, tenemos el compromiso de seguir en contacto con quienes habéis sido partícipes en su desarrollo y pronto comenzaremos un nuevo ciclo que a través de éste u otros medios haga posible intensificar el contacto y la cercanía que hemos mantenido durante estos cinco años a través de Innobai.

Cinco años que queremos simbolizar con esa mano que indica un gesto de adiós, pero también expresa un saludo de bienvenida a un nuevo proyecto.

Ezer ez da betirako eta bizitzaren bilakaerak berak aldarazten gaitu, ingurune dinamikora hobeto egokituz eta baliabideak optimizatuz, agertzen zaizkigun erronkei egokiago erantzuteko eta ezarri ditugun helburuak lortzeko.

Beti esan dugu berrikuntzari ekiteko funtsezkoa dela aldaketak gertu egotea, horrela proposamen berriei heldu ahal izateko, aterabide ezberdinak aurkituz eta konponbide hobeak lortuz.

Behin baino gehiagotan jakinarazi dugunez, BAI BEAZekin bat egingo du Bizkaian agentzia berri bat sortzeko. Bategite honen helburua antolakunde biok banaka burutzen ari ziren jarduerak indartzea eta hobetzea da. Aldaketak dakarren ziurgabetasuna lan konpartitua egiteko ilusioaz eta gurekin elkarlanean jarraituko duten enpresa eta lagun ekintzaileei emango diegun zerbitzua eraginkorragoa izango deneko itxaropenaz gairatu nahi dugu.

Zenbaki hau aldizkari honen azken alea izango den arren, parte hartu duzuenekin harremanetan jarraitzeko konpromisoa hartu dugu eta laster hasiera emango diegu ziklo berri bati, hedabide hau nahiz beste batzuk erabiliz Innobairen bidez azken bost urteotan izan dugun harremana eta hurbiltasuna areagotu ahal izateko.

Bost urteok irudiko eskuarekin irudikatu nahi ditugu. Izan ere, eskuak agurra adierazten du eta, aldi berean, proiektu berri bati ongi etorria ematen dio.

BEAZek eta BAIk bat egin dute Beaz Bizkaian BEAZ y BAI se fusionan en Beaz Bizkaia

BEAZ eta BAI Bizkaiko Berrikuntza Agentzia, Bizkaiko Foru Aldundiaren enpresa publikoak, batu egin dira, Jose Luis Bilbao ahaldun nagusiak duela urtebete iragarri zuen bezalaxe.

Bat egiteko prozedura eta egitura biok egokitzeko bidea hainbat hilabetetan aztertu ondoren, bategitea joan den ekaineko Gobernu Kontseiluan onartu zen.

Bertan erabaki zenez erakunde berriaren helburu soziala hauxe da: "enpresen lehiakortasuna sustatu, garatu eta bultzatzeko beharrezko jarduera guztiak egitea, kalitatezko lanpostuak sortu eta mantentzeko eta, oro har, Bizkaia lurralde berritzaile, sortzaile, dinamiko eta aitzindari bilakatzeko, bertan lehiakortasunak eta gizarte-kohesioak egungo eta etorkizuneko ongizatearen bermea osatzeko".

Erakundeen adierazpenak gorabehera, errealitateak erakusten duenez sozietate biok antzerako ibilbidea izan dute, hainbat gaitan berdintasuna agertzen da eta beren esku-menetan osagarriak dira. Hori dela eta bategitea hazteko aukera izan daiteke zentzu guztietan.

BEAZ 1987an sortu zen Enpresa eta Berrikuntza Europar Zentro legez eta orduan Europako Batzordearen Eskualde

BEAZ y BAI Agencia de Innovación de Bizkaia, empresas públicas de la Diputación Foral de Bizkaia, se han fusionado, tal y como el diputado general, José Luis Bilbao, anunciaba hace ahora un año.

Tras meses de estudio y preparación tanto del procedimiento de fusión como del encaje de ambas estructuras, la fusión era aprobada el pasado 29 de junio en el Consejo de Gobierno.

En él se determinaba que el objeto social de la nueva entidad es "la realización de todas aquellas actividades necesarias para la promoción, desarrollo y fomento de la competitividad de las empresas, para la creación y mantenimiento de puestos de trabajo de calidad y, en general, para hacer de Bizkaia un territorio innovador, creativo, dinámico y emprendedor, en el que la competitividad y la cohesión social constituyan la garantía del bienestar presente y futuro de la sociedad de Bizkaia".

Declaraciones institucionales aparte, la realidad es que ambas sociedades tienen una trayectoria paralela, no pocos puntos en común y una complementariedad en sus competencias que prometen que la fusión ofrece una oportunidad de crecimiento en todos los sentidos.

Politikarako Zuzendaritza Nagusian espainiar Estatuan sortutako lehenengo zentroa izan zen. Haren helburua –Europako beste Zentro batzuen bezala– enpresa ekimen berritzaileak sortzea zen, kasu honetan Bizkaiko Lurralde Historikoan.

Ordudunik haren jarduera nagusia ideia on bat edo jarduera berritzaile bat enpresa arrakastatsua bihurtzea da, berariaz enpresa ekintzaileei eta ETE berritzaileei zuzenduz. 23 urteotan 1200 enpresa sortzen lagundu du eta horietako asko BEAZek ideia berritzaileen bideragarritasuna ziurtatzeko daukan mintegi sistemaren babesean jaio dira.

BAI Bizkaiko Berrikuntza Agentzia 2005ean sortu zen, DZ Diseinu Zentroaren (1985) egitura eta Ekonomi Sustapen foru Saileko Berrikuntza Zerbitzuko lantaldea elkartuz. Haren helburua Bizkaiko ETEen artean berrikuntza eta diseinua sustatzea da. Hona hemen haren estrategia: enpresei begira jartzea, produktu, prozesu, antolara eta merkatuetan berrikuntzarako laguntza tresnak garatzea, eta berrikuntzaren kultura bultzatzeko trebatze eta sentikortze ekintzak egitea.

Beren eguneroko zereginetan sakonduz gero erakunde biok jarduteko arlo ezberdinak ere badituztela ohartzen da, baina elkarguneak begi bistakoak dira. Hau izan da enpresa biok batzeko erabakia hartzeko izan den arrazoia? Ez da hori arrazoi bakarra izan. Jose Luis Bilbao aitortu zuenez, krisiaren ondorioz Bizkaiko Foru Aldundiak “zenbait neurri hartu behar ditu gure Lurralde Historikoa krisialditik irteteko lehenengo lekuan jartzeko” eta, neurri horien artean, sozietate publikoak batzea zegoen.

Dena dela, bategitearen asmoa hortxe egon zen aspalditik. Sarri askotan BEAZ eta BAIren bideak gurutzatu egin dira, beren ibilbidea lehenengoarekin hasi duten sustatzaileetarako asko bigarrenera joan dira enpresa sortu eta gero eta, horregatik, zentzuzkoa zen sinergiak bilatzeko eta pertsona eta proiektuei buruz zegoen ezagutza aprobetxatzeko bideak jorratzea.

Gainera bategitea erabakitzerakoan eragina izan du berrikuntza bultzatzen duten erakundeek beren planteamendu eta dinamikak berrikusteko konpromisoa dutela uste izateak, ezarritako erronkei heltzeko eta helburuak lortzeko era egokian erantzun ahal izateko.

BEAZ Bizkaia –hauxe da erakunde berriaren izena– Bilboko Sabino Aranan, 8 zkan, egongo da kokatuta, BAI Bizkaiko Berrikuntza Agentzia zenaren egoitzan.

erakunde berriaren helburua enpresen lehiakortasuna bultzatzea garatzea eta sustatzea

promover, desarrollar y fomentar la competitividad de las empresas es el objetivo de la nueva entidad



BEAZ inició su andadura en 1987 como Centro Europeo de Empresas e Innovación, fue entonces el primer centro surgido de la Dirección General de Política Regional de la Comisión Europea que se creaba en el Estado. Su objetivo –como el de otros Centros europeos– era la promoción de iniciativas empresariales innovadoras, en su caso en el Territorio Histórico de Bizkaia.

Desde entonces su actividad se centra en propiciar que una buena idea o una actividad innovadora se convierta en una empresa de éxito, dirigiéndose específicamente a personas emprendedoras y a pymes innovadoras. En estos 23 años, ha contribuido a la creación de 1.200 empresas, muchas de las cuales han nacido al amparo del sistema de incubadoras con el que BEAZ intenta asegurar la viabilidad de ideas innovadoras.

Por su parte, BAI Agencia de Innovación se creó en el año 2005, aunando la estructura de DZ Centro de Diseño (1985) y el equipo del Servicio de Innovación del Departamento foral de Promoción Económica. Su objetivo es la promoción de la innovación entre las pymes de Bizkaia y del diseño. Su estrategia: la orientación a empresas, el desarrollo de herramientas de apoyo para la innovación en producto, proceso, organización y mercado, así como las acciones de formación y sensibilización dirigidas a fomentar una cultura de la innovación.

Profundizando en su día a día se aprecia que una y otra entidad tienen también campos de acción diferentes, pero a simple vista los puntos en común son evidentes. ¿Es esa la razón que justifica la decisión de fusionar ambas empresas?

La fusión no se atribuye a una única razón. Sin duda, la crisis –como reconocía José Luis Bilbao– ha llevado a la DFB a tomar “un conjunto de medidas para situar a nuestro Territorio Histórico en primera línea de salida a la crisis” y, entre esas medidas está la de fusionar sociedades públicas.

La idea de la unión estaba, sin embargo, latente hace tiempo. A menudo los caminos entre BEAZ y BAI se han cruzado, muchos de los emprendedores que han iniciado su andadura con la primera, han recurrido a la segunda una vez que la empresa estaba formada, eso hacía lógico pensar en una manera de buscar sinergias y de aprovechar ese conocimiento de los proyectos y las personas que ya se tenía.

Peso ha tenido también el convencimiento de que unas entidades que promocionan la innovación tienen el compromiso de revisar sus planteamientos y dinámicas para responder de forma adecuada a los retos que se plantean y alcanzar los objetivos que se proponen.

BEAZ Bizkaia -nombre de la nueva organización- estará ubicada en Sabino Arana, 8. Bilbao, en la antigua sede de BAI Agencia de Innovación de Bizkaia.

Garapen jasangarria eta berrikuntza

Erronka berriak enpresentzat eta gizartearentzat

Sostenibilidad e innovación

Nuevos retos para las empresas y la sociedad

Garapen jasangarria kontzeptua denon ahotan dabil eta etorkizun hurbilean enpresak hazteko eta aldatzeko motor garrantzitsua izango da. Haren ondorioak nabariak dira berrikuntzarako: gero eta itxaropen handiagoak dituen 7, 8 edo 9 mila milioi laguneko munduan bizitzea eta lan egitea; energia eta elikagai eta baliabide segurtasuna eskaintzea; klima aldaketari aurre egitea; eta produktu, zerbitzu, prozesu eta abarretan aldaketak ekarriko dituzten beste hainbat arazo.

Sostenibilidad es un concepto que está en boca de todos y que será un importante motor de crecimiento y de cambio en las empresas en un futuro cercano. Sus implicaciones para la innovación son evidentes: vivir y trabajar en un mundo con 7, 8 ó 9 mil millones de personas con expectativas cada vez mayores; proporcionar energía y seguridad alimentaria y de recursos; hacer frente al cambio climático; y un gran número de otros problemas que requerirán cambios en los productos, servicios, procesos...

John Bessant

Berrikuntza eta Ekintzailtza irakaslea University of Exeter Business School-en
Profesor de Innovación y Emprendizaje en la University of Exeter Business School



Eztabaida handia dago berritzearen beharraz. Ezezkoren aldean, askok uste du arriskuan geure iraupena bera dagoela: planetak irauteko bideak aurki ditzake, baina guk ere bai?

Hala ere, badu zerikusirik honek gaur egun berrikuntza antolatzeke eta kudeatzeko dagoen erarekin? Aldaketaren prozesua kudeatzeko oraingo ereduak nahikoa dira ala aldaketaren nolokotasuna eta erritmoa hain bat-batekoak izango direnez norabide berriak beharko dira? Nolako berrikuntza ekosistemak sortuko dira eta nola kokatuko dira enpresetan? Zein aukera dago ekintzaileentzat? Zein gaitasun berri beharko dira antolakundeetan? Zein tresna, teknika eta ikuspegi izango dira lagungarriak enpresak (badaudenak eta sortu berriak) kudeaketa eraginkorra egiten presta daitezen?

Existe un extenso debate sobre la necesidad de innovar. En el lado pesimista, muchos consideran que lo que está en peligro es nuestra propia supervivencia: el planeta puede hallar formas para sobrevivir, pero ¿podemos nosotros?

Sin embargo, ¿qué tiene que ver esto con el modo actual de organización y gestión de la innovación? ¿Los modelos actuales para gestionar el proceso de cambio son suficientes o la naturaleza y el ritmo del cambio serán tan disruptivos que requerirán enfoques nuevos? ¿Qué tipos de ecosistemas de innovación surgirán y cómo se posicionarán en las empresas? ¿Qué oportunidades existen para los emprendedores? ¿Qué nuevas capacidades se precisarán en el seno de las organizaciones? ¿Qué herramientas, técnicas y enfoques ayudarán a las empresas (establecidas y de nueva creación) a prepararse para llevar a cabo una gestión efectiva?

Erraza da tronpatzea eta berrikuntza leku mugatu batera murrizturik dagoela pentsatzea, baina egia esan berrikuntzarako eszenatoki zabala dago eta ez da beti osorik aztertzen. Ekintzaileentzat hau albiste ona da, esan nahi duelako beti daudela aukerak berria eta ezberdina den zerbaitegiteko. Eszenatoki honek lau ardatz nagusi dauzka:

- Produktua/zerbitzua: aldaketak munduari eskaintzen dizkiogunean.
- Prozesua: aldaketak produktuok sortzen eta eskaintzen ditugun eran.
- Kokapena: geure produktuak merkaturatzeko testuingurua eta geure produktuei buruz kontaktzen ditugun istorioak.
- Paradigma: gure negozioaren ezaugarrien azpian dauden ereduak (nor garen, zer egiten dugun, etab.).

Lan egiteko marko hau abiapuntutzat hartuta, garapen jasagarrian eta berrikuntzan agertzen diren aukera eta erronketariko batzuk aztertzen has gaitezke. Hurrengo taulak adibide batzuk ematen ditu.

Es fácil caer en la trampa de pensar que la innovación está confinada a un espacio reducido, pero la realidad es que hay un amplio escenario disponible para la innovación que no siempre se explora en su totalidad. Para los emprendedores esto es una buena noticia ya que significa que siempre habrá oportunidades para hacer algo nuevo y diferente. Este escenario se fundamenta en cuatro ejes principales:

- Producto/servicio: cambios en lo que ofrecemos al mundo.
- Proceso: cambios en el modo en el que creamos y ofrecemos esos productos.
- Posicionamiento: el contexto en el que colocamos nuestros productos (mercados) y las historias que contamos en torno a nuestros productos.
- Paradigma: los modelos subyacentes que definen nuestro negocio (quiénes somos, qué hacemos, etc.).

Partiendo de este marco de trabajo podemos empezar a explorar algunas de las oportunidades y retos que se presentan a la sostenibilidad y la innovación. La siguiente tabla ofrece algunos ejemplos.

Berrikuntza mota	Hobeto egin	Ezberdin egin
Produktu/zerbitzua: zer eskaintzen diogun munduari.	Dauden produktu/zerbitzuen bertsio ekologikoak, material alternatiboen erabilera, birziklatzea, etab.	Erabateko aldaketak, adibidez garraio elektrikoaren garapena.
Prozesua: nola sortzen eta eskaintzen ditugun produktuok.	Green sigma. Hondakinak gutxitzeko, CO2 isuriak murrizteko, energia kontsumoa optimizatzeko ikuspegi eraginkorrak.	Gutziz berriak diren prozesu/sistemak, inolako karbono isuririk sortzen ez duten hornitze sistemak, hirian txertaturiko zerbitzuak...
Kokapena: norenagan zuzentzen garen geure produktuekin.	Kontsumitzaile ekologikoak: ingurumenari dagokionez jasagarriak diren ondasun eta zerbitzuen merkatuak ustiatuz.	Garatze-bidean ari den munduarentzat diseinatutako ondasun eta zerbitzuak, bereziki piramidearen oinarrian dauden 5.000 milioi pertsonentzat.
Paradigma: azpian dauden gure enpresa/buruko ereduak.	Sistema aldaketak gure oraingo sareak eraginkorragoak izan daitezen lortzeko, esate baterako sare elektrikoak aldatuz mikrosortze elektrikoak hobesteko.	Sistema guztiz berriak, garraio, energia eta abarren eredu berrietan oinarrituta.

Tipo de innovación	Hacer mejor	Hacer diferente
Producto/servicio: qué ofrecemos al mundo.	Versiones ecológicas de productos/ servicios existentes, uso de materiales alternativos, reciclado, etc.	Cambios radicales, por ejemplo el desarrollo del transporte eléctrico.
Proceso: cómo creamos y ofrecemos esos productos.	Green sigma. Enfoques efectivos para reducir los desechos, disminuir la generación de CO2, optimizar el consumo energético.	Procesos/sistemas radicalmente nuevos, los sistemas de suministro con cero emisiones de carbono, los servicios integrados en la ciudad...
Posicionamiento: a quién nos dirigimos con estos productos.	Consumidores ecológicos: explotando mercados latentes de bienes y servicios medioambientalmente sostenibles.	Bienes y servicios diseñados para el mundo emergente, especialmente para los 5.000 millones de personas que se hallan en la base de la pirámide.
Paradigma: nuestros modelos empresariales/mentales subyacentes.	Cambios de sistemas para lograr que nuestras redes actuales sean más eficientes, por ejemplo, modificando la red eléctrica para favorecer la microgeneración eléctrica.	Sistemas nuevos y radicales basados en nuevos modelos de transporte, energía, etc.



Garapen jasangarriaren erronkari aurre egiteko berrikuntza asko beharko dira, baina asko dakigu gauzatzeko kudeaketari dagokionez. Hau bereziki garrantzitsua da taulako 'hobeto egin' zutabearen, esperientzia, tresnak, teknikak eta benetako aukerak daudelako. Kasu honetan berrikuntza gauzatzeko borondatea eta konpromisoa behar dira.

Dena dela, baliteke egiten dakiguna hobeto egitea nahikoa ez izatea; gauzak oso bestelako modu batean egiten ikasi beharra dago. Eta hemen ez dago hainbeste tresna aukeran eta ez dakigu nahikoa aldaketa gerta dadin zer behar den lortzeko. Badaude azterna batzuk, baina asko ikasi behar da.

Esate baterako, XX. mendeko lehenengo urteetan garraio pribatua ametsa zen. Hala ere, Henry Ford-ek egoera aldatu egin zuen: T modelo Ford-ek denentzako auto legez imajinatu zuena bihurtu zen. Handizkako ekoizpenaren hasiera izan zen baina oinarrizko mezua da ez zela elementu bat (autoaren diseinua) aldatu nahi, sistema guztia baizik.

Hacer frente al reto de la sostenibilidad requerirá mucha innovación, pero sabemos mucho sobre cómo gestionar para lograr que se haga realidad. Esto es especialmente cierto en la columna 'hacer mejor' de la tabla, ya que se dispone de experiencia, herramientas, técnicas y verdaderas oportunidades. Lo que se precisa, en este caso, es la voluntad y el compromiso para materializar la innovación.

No obstante, es posible que realizar mejor lo que se sabe hacer no sea suficiente; es necesario aprender a hacer cosas de un modo muy diferente. Y aquí ya no se cuenta con un conjunto de herramientas tan generoso, ni se sabe lo suficiente sobre cómo lograr que el cambio ocurra. Hay algunas pistas, pero es necesario mucho aprendizaje.

Por ejemplo, en los primeros años del siglo XX el transporte privado era un sueño. Sin embargo, Henry Ford cambió esta situación: el Modelo T se convirtió en lo que Ford había imaginado como un coche para todo el mundo. Significó el

erraza da tronpatzea eta berrikuntza leku mugatu batera murrizturik dagoela pentsatzea, baina egia esan berrikuntzarako eszenatoki zabala dago eta ez da beti osorik aztertzen

es fácil caer en la trampa de pensar que la innovación está confinada a un espacio reducido pero la realidad es que hay un amplio escenario disponible para la innovación que no siempre se explora en su totalidad

Sistemaren ikuspegi berdina gure egunotara ekar daiteke. Kostu gutxiko hegazkin baltzuek industria menperatzea lortu dute, baina berrikuntza ez da hobeto egiten lortu, azpian dagoen sistemaren funtsezko birplanteaketa eginez baizik. Ikuspegia hegazkina guztientzat zen eta produktu/zerbitzuan, prozesuetan (on-line erreserbak, lan ordutegi malgua, etab.) eta kokapenean (kostuarengatik hegazkinez ezin joan ahal ziren pertsonengana joz) berrikuntza hori lortzeko beharrezkoa zen aldatzea.

Badakigu aldaketak sistemetan oso handiak izan daitezkeela, baina badakigu ere oso zaila dela lortzea. Aldaketa honen hastapenak ikus ditzakegu garapen jasangarriaren inguruan abian jarri den proiektu askotan: IBMura kudeatzeko proiektu batean lan egiten ari da Dublinen Smart Planet deritzon esperimentu batean: hondakinen kudeaketarako Irlandako Greenstar enpresak petrolio birfindegien antzeko sistema darabil, hondakinak jaso, bereizi eta gero hainbat merkatutara saltzeko.

Ikasketaren beste adibide bat berrikuntza birkonbinatzailea deritzona da, hau da, beste testuinguru batean ondo garatu eta gauzatu diren ideiak erabiltzea.

Ikasteko beste bide bat berrikuntzaren prozesua katalizatzen duten muturreko testuinguruak aztertzea da.

Berrikuntzaren kudeaketari buruz egin dugun azterketan ondorioztatzen denez badaude aukerak ikasketa hau era konpartituan kudeatzeko, enpresak eta ikertzaileak Berrikuntzaren laborategia deitzen dugunean elkarlanean ari daitezen, garapen jasangarriaren erronkari aurre egiteko eredu eta tresna berriak aurrera eramateari dagokionez ikaste eta esperimentazio konpartituak baitaude.

inicio de la era de la producción en masa, pero el mensaje clave es que no se trataba de cambiar un elemento (el diseño del coche) sino todo un sistema.

Esta misma visión del sistema se puede trasladar a nuestros días. Las líneas aéreas de bajo coste han llegado a dominar la industria, no mediante innovaciones de hacer mejor, sino mediante un replanteamiento fundamental del sistema subyacente. La visión era vuelos para todo el mundo y para lograr este flujo de innovaciones en producto/servicio, en procesos (reservas online, horario laboral flexible, etc.) y en posicionamiento (dirigiéndose a personas que no podían permitirse volar) era necesaria una transformación.

Sabemos hasta qué punto pueden ser poderosos los cambios en los sistemas pero también sabemos lo difícil que es lograrlos. Podemos ver los inicios de este cambio en muchos proyectos puestos en marcha en torno a la sostenibilidad: IBM trabaja en un proyecto de gestión del agua como parte de un experimento llamado Smart Planet en Dublín; o Greenstar, una empresa irlandesa de gestión de residuos, que utiliza un sistema similar a una refinería de petróleo, recogiendo los residuos, separándolos y vendiéndolos como insumo a una gran variedad de mercados.

Otro ejemplo de aprendizaje implica lo que se denomina innovación recombinante: utilizar ideas que ya están bien desarrolladas y puestas en práctica en otro contexto.

Una tercera forma de aprendizaje es explorar en los contextos extremos catalizadores del proceso de innovación.

Nuestra investigación sobre la gestión de la innovación sugiere que hay posibilidades para gestionar este aprendizaje de un modo compartido, para que las empresas y los investigadores colaboren en lo que denominamos un laboratorio de innovación, donde existe un aprendizaje y una experimentación compartidos en torno al desarrollo de nuevos modelos y herramientas necesarias para hacer frente al reto de la sostenibilidad.

ADN DESIGN

2010ean Bilboko diseinuetxe honek bere 20. urteurrena ospatzen du eta, horregatik, sortzaileekin bere ibilbidea berrikusteko aprobe txatu dugu. Askok izango du haien berri, ez soilik egunero erabili ohi diren 300 produktutik gora diseinatu dituztelako, baita ere diseinua ezagutarazteko ekimenetan parte hartu ohi dutelako.

En el 2010 este estudio de diseño bilbaino celebra su 20 aniversario, motivo que hemos aprovechado para repasar con sus fundadores una trayectoria con la que muchos de ustedes se habrán cruzado en su día a día. No sólo porque en su haber está el diseño de más de 300 productos de uso cotidiano, sino porque su participación es habitual en iniciativas que intentan mejorar el conocimiento del diseño.

Nola hasi zen ADN DESIGN?

Carlos San José. ADN DESIGN sortu zuten Carlos Alonso, Brigitte Sauvage eta Carlos San José hiru bazkideen ekimenez jaio zen. 1990ean sortu zen DZ Diseinu Zentroan industria diseinu trebakuntza amaitu eta berehala.

Brigitte Sauvage. Trebakuntza horren ondorioz gutariko bakoitzak Europako hiri banatan –Milan, Londres eta Parisen– ikasi zuen diseinua, gure ikuspegia desberdina zen eta erabaki genuen interesgarria izan zitekeela bateratzea. Gainera, hirurok geneukan aurretiaz arkitektura arloko trebakuntza eta hori beharbada elkarrekin proiektu bati ekiteko pizgarria izan zen guretzat.

Arkitekturako trebakuntza izan arren zuen bulegoa oso bideratuta dago egunero erabiltzen diren produktuetara.

CSJ. Bai, baina jardunean hasi ginenetik bertatik lotura handia izan dugu arkitekturarekin. Aldi baterako erakusketak ugari eta museografia lanak egin ditugu, besteak beste Bizkaiko Arkeologia Museoko erakusketa iraunkorreko aretoen diseinua. Produktuen diseinuarekin batera ez dugu inoiz bazterrean utzi jarduera hau.

BS. Egia esan jakin-min handia genuen seriean fabrikatuta eta azalera handietan saltzeko zegoen kontsumo produktuekin.

Zein arlotan izan duzue bilakaerarik handiena zuen ustez?

BS. Aldaketa asko bizi izan dituen diseinugileen belaunaldikoak gara. Rotringetik 3Dko geometrietara joan gara, komunikazioaren eraldaketa eta Internet eta gizarte sareen zabalkundea bizi izan ditugu... eta horrek guztiak eragina du gure lan egiteko eran eta lanaren testuinguruan ere. Gainera Europako enpresetan izan diren aldaketa handien lekuko izan gara, fabrikazioa indartzen ari diren herrialdeetara eramaten ari direnez enpresok egitura komertzialagoak izateko bilakatzen ari direlako, zuzeneko ekoizpen gaitasunik gabe, eta horrek egundoko eragina izan du hartzen

¿Cómo empezó ADN DESIGN?

Carlos San José. ADN DESIGN nace por iniciativa de sus tres socios fundadores: Carlos Alonso, Brigitte Sauvage y Carlos San José. Se crea en el año 1990, poco después de haber finalizado la formación en diseño industrial llevada a cabo en DZ Centro de Diseño.

Brigitte Sauvage. Fruto de esa formación cada uno de nosotros estudió diseño en una ciudad europea diferente –Milán, Londres y París–, nuestra visión era distinta y pensamos que podía ser interesante conjugarla. Los tres teníamos, además, una formación previa en el ámbito de la arquitectura, algo que quizás ayudó a que nos animásemos a iniciar un proyecto común.

A pesar de esa formación en arquitectura, sois un estudio muy orientado hacia el producto de uso cotidiano.

CSJ. Sí, pero desde el principio de nuestra actividad hemos mantenido un vínculo importante con la arquitectura. Hemos realizado numerosas exposiciones temporales y trabajos de museografía, entre los que destacaría el diseño de las salas de exposición permanente del Museo de Arqueología de Bizkaia. Se trata de una actividad paralela al diseño de productos que se ha mantenido en el tiempo.

BS. Lo cierto es que sentíamos verdadera curiosidad por el producto de consumo, fabricado en serie y vendido en grandes superficies.

¿En qué aspectos consideráis que vuestra evolución ha sido mayor?

BS. Perteneceamos a una generación de diseñadores que ha vivido muchos cambios. Hemos pasado del Rotring a las geometrías 3D, hemos vivido la transformación de la Comunicación, el auge de Internet y las redes sociales, todo lo cual tiene una influencia tanto sobre nuestra manera de trabajar como sobre el contexto que recibe este trabajo. También hemos sido testigos de los importantes cambios que se han

ditugun enkarguen motan eta gure solaskideengan. **Carlos Alonso.** Beste gauza garrantzitsu bat da, Thomas Friedmanek duela zenbait urte esaten zuen bezala, mundua lautu egin dela. Globalizazioaren ondorioz ekonomia eta merkataritza egiturak aldatzeaz gain, orain arte inoiz izan ez den gizabanako, antolakunde eta komunitateen arteko lankidetzak sortu da.

CSJ. Azken 20 urteotako esperientzia biltzeak gure bulegoari ikuspegi estrategiko askoz zabalagoa eman dio. Hasieran, edozein profesional hasiberriri gertatzen zaion bezala, proiektuei heltzerakoan gure jarrera enpresek ezarritako irizpideei lotuago zegoen. Gerora gure bezeroen zuzeneko kolaboratzaileak bihurtu gara; orain dinamika ez da haiek zer nahi duten jakinaraztea eta guk erantzutea, elkarrekin erabakitzen dugu zer den komenigarriena enpresarentzat –gure jakintzaren eremutik–, hau da, haren diseinu estrategiaren erabakietan esku hartzen dugu.

Hori izan daiteke zuek irautearen arrazoietakoa bat?

BS. Zerbitzu enpresa izatea zer den benetan asumitu dugu eta hori galdetzen dizuten eta kontratatzen zaituztenei aholkularitza ematen gauzatzen da. Enpresa askok diseinuari dagokionez daukaten zailtasuna beren arazoa zein den ondo ez jakitea da eta, batzuetan, baliagarriagoak gara zer konpondu behar duten eta norantz joan behar duten eraba-

dato en las empresas europeas, con el traslado de la fabricación a países emergentes, y la consiguiente evolución de estas empresas hacia estructuras más comerciales sin capacidad productiva directa, lo que ha incidido drásticamente en el tipo de encargos que recibimos y en quiénes son nuestros interlocutores.

Carlos Alonso. Otro aspecto importante es que el mundo, como explicaba Thomas Friedman hace ya cinco años, se ha vuelto plano. Las fuerzas desatadas por la globalización han transformado profundamente no sólo las estructuras económicas y comerciales sino que ha dado lugar a una era de colaboración entre individuos, organizaciones y comunidades como nunca antes se había visto.

CSJ. La suma de todas las experiencias de los últimos 20 años ha dado a nuestro estudio una visión estratégica mucho más amplia. Al principio, como cualquier profesional novel, nuestra actitud, a la hora de afrontar los proyectos, era más dependiente de las pautas marcadas por las empresas. Con el paso del tiempo, nos hemos convertido en colaboradores directos de nuestros clientes, la dinámica ya no es: ellos nos transmiten lo que quieren y nosotros les respondemos, sino que conjuntamente decidimos qué es lo más conveniente para la empresa –desde nuestro nivel de conocimiento–, es decir participamos en las decisiones de su estrategia de diseño.





kitzeko laguntzen diegunean diseinua bera gautzen baino. CSJ. Azkenean merkatuan irautea ondorioa da. Nire ustez gu aintzat hartzen jarraitzen dute behin eta berriz erakutsi diegulako eskatzen zigutenari eta egoera bakoitzean merkatuaren erronkei erantzun egokia emateko gai ginela. Horrek konfiantza handia sortzen du.

Zer darama zuen bulegoak bere ADNan? Zein dira zuen ezaugarriak?

BS. Uste dut muin-muinean daramagula arazoaren gakoa erabiltzailea deneko kontzientzia; pertsonak beti izan dute lehentasuna gure hausnarketan eta hori, duela 20 urte, aitzindaria zen.

CSJ. Gure bezeroek beti eskertu duten gauza bat harremanetan izan dugun onestutasuna da, beti izan gara garbiak geure gaitasunekin eta errealistak bezeroek egindako enkarguak garatzeko ahalbideekin, eta azkenean merkatuak eskertu egiten du eta enpresek saritu egiten zaituzte zurekin jarraituz. Nire ustez gure beste ezaugarri bat harremanetarako gaitasuna da. Proiektuetan denbora asko ematen dugu enpresa arduradunekin, hainbat ordu sartzen dugu haien zatitzaileekin diren alderdietan, eta entzuten eta ekarpenak egiten jakitea ezinbestekoa da gure lanbidean. Garrantzi handia ematen diegu alderdiora eta bezero gehienekin harreman maila estua lortu dugu.

CA. Beste ezaugarri bat sortzen ditugun produktuak askok iraupen luzea daukatela da; moda iragankorretatik urrun daude eta merkatuan urte asko egin arren oraindik dira. 1992an diseinatu genituen zenbait produktu oraindik saltzen dira. Hori dela eta oso errentagarriak eta iraunkorrek gara gure enpresentzat.

CSJ. Luzaro irautea, besteak beste, gure sorkuntzen gauzatze formalak oso ondo eutsi diolako denbora iragazteari azal daiteke, eta hau zuzenean lotuta dago forma eta lengoia iraunkorrek sortzeko gaitasunarekin.

BS. Bestalde, beti ahalegindu gara geneuzkan baliabideak optimizatzen, diseinuari dagokionez ezin alderdi bazterrean utzi barik. Horregatik gure produktuak ezaugarriak, sarritan, beren merkatuko segmentuak zituenen gainetik egon dira.

2002an Txinan zer gertatzen ari zen ezagutzea erabaki zenuen eta lan egiteko merkatu garrantzitsua aurkitu duzue

¿Puede ser ésa una de las razones de vuestra perdurabilidad?

BS. Hemos asumido realmente lo que es ser una empresa de servicios, lo que se traduce en un asesoramiento a quienes te consultan y te contratan. La dificultad que tienen muchas empresas en relación al diseño es que no saben muy bien cuál es su problema y, a veces, les somos más útiles cuando les ayudamos a definir qué es lo que han de resolver y hacia dónde tienen que ir, que ejecutando el propio diseño.

CSJ. Al final mantenernos en el mercado es una consecuencia. En el fondo creo que siguen contando con nosotros porque hemos demostrado repetidamente, que podíamos dar una respuesta adecuada a lo que nos pedían y a los retos del mercado en cada situación, lo que genera un nivel de confianza alto.

¿Qué lleva el estudio en su ADN? ¿Qué características os definen?

BS. Creo que llevamos en la médula la conciencia de que el usuario está en el centro del problema, las personas siempre han sido prioritarias en nuestra reflexión y eso, hace 20 años, era pionero.

CSJ. Un aspecto que siempre han agradecido nuestros clientes es la honestidad en la relación, siempre hemos sido transparentes con nuestras capacidades y realistas con las posibilidades de desarrollo de los encargos y de los clientes, y eso al final el mercado lo agradece y las empresas te premian con su fidelidad. Otro rasgo que creo nos define es la capacidad de relación. En los proyectos, estamos mucho tiempo con los responsables de las empresas, pasamos horas trabajando en aspectos que son estratégicos para ellos, y saber escuchar y aportar es imprescindible en nuestra profesión. Cuidamos mucho estos aspectos y con la mayoría de los clientes hemos conseguido un nivel de relación muy fluido.

CA. Otra característica es que una parte muy importante de toda nuestra creación son productos extraordinariamente longevos, alejados de modas efímeras, que llevan muchos años en el mercado y se están manteniendo. Tenemos productos que diseñamos en 1992 y se siguen vendiendo actualmente. Eso nos hace tremendamente rentables para nuestras empresas y enormemente sostenibles.

CSJ. Una longevidad que viene dada, entre otros factores, porque la configuración formal de nuestras creaciones ha resistido muy bien el paso del tiempo, algo que está direc-

hantxe: zer ekarpen egin dizue horrek?

BS. Diseinugintzan ari bazara ezin duzu bazterrean utzi Txinan gertatzen ari dena eta, horrenbestez, 2002. urtetik aurrera Asiako fabrikatzaileentzat lanean hasi ginen eta uste dut esperientzia honek gaiago bihurtu gaituela. Askoz malguago bihurtu gaitu, egokitzeko eta enpresekin osmosia egin eta diseinuaren bidean laguntzeko askoz jantziago. Bestalde, jakina, diseinuari dagokionez Asiako kulturaren ikuspegia eman digu.

CSJ. Beste bi gai aipatuko nituzke. Lehenengoa da gure diseinuak nazioarteko merkatuetan ia lanean hasi ginenetik bertatik egon direla. Beti egon gara Europako azoketan eta bagenuen harremana beste herrialde batzuetan multinaziolak ziren edo haien eskuetan erori diren baltzuen bitartez, nahiz eta, jakina, ez Asiako merkatuan sartu ondorengo mailan. Gainera gure zerbitzuak nazioartera zabaltzeak aukera eman digu ekoizteko eta baita bizitzeko eta sozialki aldatzeko dagoen abiadura biziagoari moldatzeko. Txinako gizartearen gertatu diren aldaketak guretzat bereziki interesgarriak diren faktoreei buruzko ikastaro trinkoa izan dira: hor sartzen dira erabiltzaileen ohiturak eta joerak, erabileak eta inguru eta produktuarekiko harremanak.

Zuen merkatuko zer portzentaje da Txina?

CA. Azken 5 urteotan gure fakturazioaren %30 eta 40 bitartean ibili da.

gerora gure bezeroen zuzeneko kolaboratzaileak bihurtu gara, elkarrekin erabakitzen dugu zer den komenigarriena enpresarentzat, hau da, haren diseinu estrategiaren erabakietan esku hartzen dugu

con el paso del tiempo, nos hemos convertido en colaboradores directos de nuestros clientes, conjuntamente decidimos qué es lo más conveniente para la empresa, es decir participamos en las decisiones de su estrategia de diseño

Zuen bulegoa grinatsua da diseinua sustatzen: zergatik hori?

CSJ. Esportazioarekin gertatzen den bezalaxe, hori lan egiteko era baten ondorioa da; ADN DESIGNen sortu zenetik bertatik dago eta beti eman dugu geure ikuspuntuak gure lanbide jarduerari dagokion gaitan. Azken arrazoia gure profil pertsonalean datza. Diseinua gure modus vivendi da, horretatik bizi gara, baina sektorearen inguruan dagoen guztia hobetzen saiatzeko espirtu kolektiboa atxikitzen dugu, ez enpresaren beraren interesarengatik soilik, sektore guztiarenarengatik baizik. Foroetan esku hartu ohi dugu, azterketa sektorialetan eta ekitaldietan kolaboratzen dugu gure lan egiteko metodologia erakutsiz, diseinugile gazteen trebakuntzan esku-hartze aktiboa izan dugu...

tamente relacionado con la capacidad de generar formas y lenguajes perennes.

BS. Por otra parte, siempre hemos intentado optimizar los recursos que teníamos, sin renunciar a ningún aspecto del diseño. Eso ha hecho que nuestros productos hayan tenido características que, muy a menudo, han estado por encima de las que tenía su segmento de producto.

En el 2002 decidisteis conocer qué estaba ocurriendo en China, donde habéis encontrado un importante mercado de trabajo: ¿qué os ha aportado?

BS. Si trabajas en diseño, no puedes eludir lo que pasa en China, así que a partir del año 2002 empezamos a trabajar para fabricantes asiáticos, creo que esta experiencia nos ha hecho más competentes. Nos ha hecho mucho más flexibles, mucho más capaces de acoplarnos y hacer ósmosis con las empresas y de acompañarles en lo que es diseño. Por otra parte, nos ha aportado lógicamente la visión de todo lo que es la cultura asiática en relación al diseño.

CSJ. Apuntaría otros dos aspectos. El primero es que nuestros diseños han estado presentes en los mercados internacionales prácticamente desde el inicio de nuestra actividad. Nuestra presencia en ferias europeas ha sido continuada y nuestra relación con otros países ya se producía a través de firmas que eran o han acabado perteneciendo a multinacionales, aunque lógicamente, no con la intensidad que ha tenido posteriormente, a raíz de nuestra entrada en el mercado asiático. La internacionalización de nuestros servicios, también nos ha permitido desarrollar nuestra capacidad de adaptación a la mayor velocidad con la que no sólo se produce, sino se vive y se evoluciona socialmente. Los cambios que se han dado en la sociedad china han sido un curso acelerado sobre factores que nos interesan especialmente, la evolución de las costumbres, de los hábitos de los usuarios, de los modos de uso y sus relaciones con el entorno y con el producto.

¿Qué porcentaje de mercado representa China?

CA. En los últimos 5 años, ha supuesto entre 30 y 40% de nuestra facturación.

Sois un estudio que se implica mucho en la promoción del diseño: ¿qué os lleva a hacerlo?

CSJ. Al igual que ocurre con la exportación, este aspecto es consecuencia de una manera de trabajar, está presente en ADN DESIGN desde su constitución y siempre hemos aporta-



Zuen azken ekimenetako bat Bilbao Design Academy-n (BDA) eta Bilbo munduko diseinuaren hiriburua proposamen parte hartzea izan da. Zer duzue horretaz esateko?

BS: Bilbao Design Academy ez da ADN DESIGNen jarduera, baina enpresa legez proiektua bultzatzen dugu eta pertsonalki esku-hartze zuzena daukagu Carlos Alonsok eta biok. Izugarri gustatzen zaigu diseinuari buruzko eztabaida bere alderdirik aurreratuen eta internazionalenean eta, gainera, gure ustez benetan gaituta egoteko sine qua non baldintza da horren partaide izatea. Leire Gandarias eta Jeroen Duijvestijn-ekin biltzeak behar genuen bultzada eman zigen. BDAren helburua diseinuaren balio estrategikoa eta rol soziala sustatzea eta ateak zabaltzen eta jakintza ematen laguntzea da. Horretan ari gara, maiatzean Alondigan lehenengo jardunaldia antolatu genuen *coolhuntingari* buruz eta arrakastatsua izan zen.

Eta Bilbo munduko diseinuaren hiriburua izan dadin ekimena?

CA: Bulegoan izan ohi ditugun eztabaidetariko batean sortu zen ideia pertsonala da eta Creativity Zentrum-ek industria sortzaileen foroan parte hartzeko egin zuen gonbita baliatuz proposatzea erabaki genuen. Bilbo 2014an munduko

do nuestro punto de vista sobre los diferentes temas relacionados con nuestra actividad profesional. La razón última se sitúa en nuestro propio perfil personal. El diseño es nuestro *modus vivendi*, vivimos de ello, pero seguimos manteniendo ese espíritu colectivo de intentar mejorar todo lo que rodea a la actividad del diseño, no sólo por el interés propio de la empresa sino por el de todo lo que rodea al sector. Participamos habitualmente en foros, colaboramos en estudios sectoriales y en eventos en los que hemos transmitido nuestra metodología de trabajo, también hemos intervenido activamente en la formación de jóvenes diseñadores.

Dos de vuestras últimas iniciativas son la participación en el Bilbao Design Academy (BDA) y Bilbao capital mundial del diseño: ¿podrías hablarnos de ellas?

BS: Bilbao Design Academy es una actividad independiente de ADN DESIGN, pero es un proyecto que apoyamos como empresa y en el que Carlos Alonso y yo estamos directamente involucrados a título personal. Nos apasiona el debate en torno al diseño en su dimensión más avanzada e internacional y, además, estamos convencidos de que ser partícipes de ello es una necesidad sine qua non para ser verdaderamente



diseinua gure modus vivendi da, horretatik bizi gara, baina sektorearen inguruan dagoen guztia hobetzen saiatzeko espiritu kolektiboa atxikitzen dugu, ez enpresaren beraren interesarengatik soilik, sektore guztiarenarengatik baizik

el diseño es nuestro modus vivendi, vivimos de ello, pero seguimos manteniendo ese espíritu colectivo de intentar mejorar todo lo que rodea a la actividad del diseño, no sólo por el interés propio de la empresa sino por el de todo lo que rodea al sector

diseinuaren hiriburua izateko hautagaitzat aurkezteak harriera ona izan zuen bilera hartan zeuden industria sortzaileetako ordezkarien aldetik: arkitektoek, industria diseinugileek, diseinugile grafikoek eta modakoek, publicitate eta komunikazio agentziek beren erabateko laguntza adierazi ziguten. Beraz, lanari ekin genion. Duela zenbait hilabete mugari garrantzitsua egon zen, mahai berean Aldundi, Udal eta Eusko Jaurlaritzako ordezkariak biltzea lortu genuelako hautagaitzaz hitz egiteko eta diseinua gizartearen eraldatzeko tresna izan daitekeela erakusteko. Ekimena abian dago eta epeak oso laburrak diren arren, denentzat eszenatoki berria agertuko dela eta profesionalak, enpresak eta erakundeak mugiaraztea espero dugu.

BS. ... baldin eta erakundeek hautagaitza aurkezteko erabakia hartzen badute. Baina, nolana den ere, bidea oso emankorra izan da, hainbat arlotako profesionalak elkartu dira eta orain arte ez zegoen sinergia sortu da. Horren ondorioz diseinua benetan gure gizartearen eraldatzeko elementua izan daiteke eta gizarteak berak bizi kalitateari eta bilakatzeko gaitasunari dagokienez egin dezakeen ekarpena hobeto uler dezake.

Eta zuen bulegoan zein dira hurrengo proiektuak?

BS. Geure burua berrasmatzen ari gara. Atzean 20 urteko eskarmentua dugu industria eta kontsumo produktuen arloan; gauza asko ikasi dugu eta esperientzia hau enpresen zerbitzura jarri nahi dugu, arazoak hautemateko behar duten orientabidean laguntzen eta diseinu kontzeptu, ideia eta estrategia berriak sortzen.

www.adndesign.es

competente. Juntarnos con Leire Gandarias y Jeroen Duijvestijn fue el empuje que necesitábamos. El objetivo de BDA es promover el valor estratégico y el rol social del diseño, y aportar apertura y conocimiento. En ello estamos, en mayo organizamos en la Alhóndiga una primera jornada sobre *coolhunting* que resultó todo un éxito.

¿Y la candidatura de Bilbao a capital mundial del diseño?

CA. Es una idea personal que tratamos en uno de los debates internos que acostumbramos tener en el estudio y que, aprovechando la invitación de Creativity Zentrum para participar en un foro de industrias creativas, decidimos plantear. La candidatura de Bilbao a capital mundial del diseño en el año 2014 fue una iniciativa muy bien recibida por los representantes de las industrias creativas presentes en aquel encuentro: arquitectos, diseñadores industriales, gráficos, de moda, agencias de publicidad y de comunicación nos transmitieron su apoyo más entusiasta. Hace unos meses se produjo un hito importante: conseguimos sentar en una misma mesa a representantes de la Diputación, el Ayuntamiento y el Gobierno Vasco para hablar de la candidatura y de cómo el diseño puede ser un elemento transformador de



la sociedad. La iniciativa está en marcha y, aunque los plazos son muy cortos, confiamos en que articule un nuevo escenario para todos y pueda movilizar a profesionales, empresas e instituciones.

BS. En todo caso el camino ha sido muy fructífero, se han juntado profesionales de muy diferentes ámbitos y se ha generado una sinergia hasta la fecha inexistente. Puede hacer que el diseño sea de verdad un elemento transformador de nuestra sociedad y que la propia sociedad asuma y comprenda mejor todo lo que puede significar en términos de calidad de vida y capacidad de evolución.

Y como estudio, ¿cuáles son vuestros proyectos más inmediatos?

BS. Nos estamos reinventando. Detrás de nosotros tenemos 20 años de experiencia en el día a día del mundo industrial y los productos de consumo hemos aprendido muchas cosas y queremos poner esta experiencia al servicio de las empresas, apoyándonos en su creciente necesidad de orientación para identificar problemas y generar nuevos conceptos, ideas y estrategias en diseño.

Bezeroak atxikitzea: ETEEK berrikuntzarako duten bide bakarra Fidelización: El único camino de la PYME para la innovación

Berrikuntza sustatzerakoan ezin da ahaztu enpresa gehienak ETEak direla eta hauetako askorentzat merkatuan egoteko goi mailako berritzailea izan beharra dagoela uste izatea oztopoa da. Egilearen iritziz ETEa soilik izan daiteke berritzailea bezeroaren eskutik badoa eta helmugatzat bezeroa atxikitzea badu.

A la hora de promocionar la innovación, no hay que olvidar que la mayor parte de las empresas son pymes a las que alarma el mensaje de que para mantenerse en el mercado es preciso ser innovador de altos vuelos. Entiende el autor que la pyme necesita propuestas asequibles y que una de ellas es asumir la fidelización como meta.



Jesús María Fernández Acebes

Industria marketineko doktorea I.I.
Bilboko IIETko irakaslea
Enpresak atxikitzeko aholkularia
Doctor I.I. en Marketing Industrial
Profesor de la E.T.S.I. de Bilbao
Consultor en Fidelización
jesusmaria.fernandez@ehu.es

Gaitzat berrikuntza duten programak, planak, agintziak, ekitaldiak... zenbat ugaltzen diren ikustekoan badirudi ez dela ezagutzen espainiar Estatuko enpresen %89k ez duela soldatapeko langilerik edota 5 langile baino gutxiago daukala eta %97,6k 2 milioi eurotik azpiko diru-sarrerak dituela. Oso ondo dago kultura berritzailea sortzen ahalegintzea eta helburutzat Europako erreferentea izatea ezartzea, baina enpresa egitura nolakoa den oso ondo jakinda, bestela lortzen dena kontrakoa baita, oraintxe gertatzen ari den bezalaxe.

Gaur egun, egiten ari diren ahalegin guztiak izan arren, berrikuntzari buruz dagoen ustea enpresa handiei dagokien zerbait dela da, 50 milioi eurotik gorako salmenta zifra lortzen duten 1572 horiei soilik (3 060 409 enpresaren artean %0'0005 beraz) eta horregatik lortzea ezinezkotzat jotzen da. Gainera, merkatuan irauteko baldintzat hartzean hainbesteko alarma sortzen da non ez den irtenbiderik ikusten lubakietan jarraitzea baino. Irauteko babestea, batez ere oraingo egoera larrian.

Uno tiene la impresión al observar la proliferación de programas, planes, agencias, eventos... que tienen a la innovación como núcleo, que parece que se desconoce que el 89% de las empresas en España o no tienen asalariado ninguno o tienen menos de 5 empleados y que el 97'6% tiene unos ingresos inferiores a 2 millones de euros. Está muy bien que se intente crear una cultura innovadora y se tengan objetivos de ser referentes europeos, pero siendo muy conscientes de cuál es el tejido empresarial, ya que en caso contrario el efecto que se consigue es exactamente el contrario, que es lo que está ocurriendo.

Hoy, a pesar de todos los esfuerzos que se están haciendo, la idea que se tiene de la innovación es que es algo de la gran empresa, de esas tan solo 1.572 empresas (de las 3.060.409, lo que hace que sean el 0'0005%) que logran una cifra de ventas superior a los 50 millones de euros, de ahí que sea percibida como algo inaccesible. Y, además, al presentarla como condición para permanecer en el mercado provoca tal alarma que lleva a que no se vea otra salida que la de las

Beraz, Enpresa Txiki eta Ertainei bide bat eskaini behar zaie, eroso eta ilusioz egin behar dutela ikus dezaten. Bide hori hobetzeko benetako aukeratzat ikusi behar dute, ez arazo gehiago ekarriko dieten entelekiatzat. Berrikuntzarako amantal zuriko jenioak eta inbertsio handiak behar direla uste badute seguru alde batera utziko dutela. ETEek beren eskura dagoen proposamena behar dute bereganatu ahal izateko. ETEek, azken batean, beren eguneroko jardunari lotu-lotua dagoen proposamena behar dute.

Hemen aurkezten dudana azken hamabi urteotan egiten ari naizen ikerketaren emaitza da (azken 4 urteotan nire ikasleekin elkarlanean) eta datu konkretuak ikusita ziurta dezaket ETEa soilik izan daitekeela berritzailea bezeroaren eskutik badoa, bezeroaren benetako bidaidea bada. Gainerako guztia oso ondo egongo da planteamendu teoriko legez, baina guztiz baliogabea izango da berrikuntzaren kultura sortzeko helburuari begira.

Eta bezeroaren eskutik joateko ez da behar doktorerik, ez azken belaunaldiko masterrik ez baliabide-eralgitze handirik. Soilik hortik ikusiko da bezeroaren kontzeptu berri baten aurrean gaudela. Eta bezero horrek esperientziak erosten ditu, ez produktu edo zerbitzuak. Bezero horrentzat jada ez dute eraginik maila intelektual handia, jakintza handia, esperientzia frogatua eta gaitasun bikainak dituzten profesionalak, konektore emozionalak izaten dakitenek baizik. Gainera, bezero hori prest dago hornitzaile hori izateko gehiago ordaintzeko.

ETEa aurkikuntza honetaz ohartzen denean salmentak enpresaren helburua izateari uzten dio eta helmuga bezeroak atxikitzea da. Orduan konturatzen da merkatuan bezeroa zoriontsua egiteko dagoela eta hori lortzen ahalegintzen da. Hain zuzen ere, sozietatearen sentimendu honetan agertzen da berrikuntza. Batzuetan erabateko berrikuntza izango da, l+Gtik etorrira, beste batzuetan gehikuntzazkoa, izan daitezke jardunean egindako aldakuntza hutsak edo lanbide esperientzia trukatzegatik eta bateratzeagatik, baina gehienetan bai ETEek bai beren bezeroen dituzten beharrian jakinetarako konponbide berritzaileak izango dira.

Berrikuntza honetan ETEak ez du asmatzailea ez guztiz aditua izan behar; eduki nahi dena edukitzeko zer ezarri behar den jakin behar du. Berrikuntza hau, beraz, ez dago mugatuta teknologia berriak garatzera, produktu berriak sortzera edo ideia iraultzaileak agertzera. Berrikuntza hau, beraz, bi bidaideren berezko emaitza da.

Hala ere, bezeroak atxikitzea prozesu bat da, ez teknika bat. Prozesua bezeroa bereganatzearekin hasten da eta horretara-



trincheras. La de protegerse para sobrevivir y máxima con la que está cayendo.

Es necesario, por tanto, ofrecer a la empresa PYME un camino que vea que lo puede recorrer cómoda e ilusionadamente. Un camino que lo viva como una perspectiva real de mejora, no como una entelequia que le supone un problema añadido. Mientras sienta la innovación como la necesidad de años de bata blanca y altas inversiones es seguro que va a eludirla. Esta empresa necesita una propuesta que la considere asequible para poder asumirla. Esta empresa necesita, en definitiva, ayuda pegada a su día a día.

La que presento aquí es el resultado de la investigación que durante los últimos doce años estoy llevando a cabo (en los últimos 4 años en colaboración con mis alumnos) y que me permite afirmar, con datos concretos, que la empresa PYME sólo puede ser innovadora si va de la mano del cliente, si es un auténtico compañero del viaje de ese cliente. Todo lo demás estará muy bien como planteamiento teórico, pero será absolutamente ineficaz en el propósito de crear la cultura de innovación.

Y el ir de la mano del cliente no exige ni doctores, ni masters de última generación y ni salidas significativas de recursos, sino quererlo de verdad. Sólo desde ahí es cuando se descubrirá que se está ante un nuevo concepto de cliente. Un cliente que compra experiencias y no productos o servicios. Un cliente al que ya no le impactan los profesionales con buenos índices intelectuales, altos conocimientos, demostrada experiencia y espléndidas habilidades, sino los que saben ser conectores emocionales. Un cliente que ya no percibe el valor en la excelencia objetiva, sino en el sentimiento de verse arropado por el proveedor. Un cliente que, además, está dispuesto a pagar más por tener a este proveedor.



© Keyka Sutehio

rako ezaugarri giltzarria lotura emozionala da, horrela erosleak itxaropen onak eman dizkion hornitzaile hori ezagutu nahiko baitu. Eustearekin jarraitzen du eta hori bakarrik gerta daiteke jada bezeroa denak hauteman denak bere itxaropenak gainditu baditu eta, horrenbestez, emozionalki hunkituta badago. Eta amaitzeko "ezkontza" dago, beti ere hornitzaile hori emozionalki sinesgarria bada, "baiezkoa" emateko sine qua non baldintza delako.

Bezeroak horrela atxikitzeko emozionalki garatutako profesionalak behar dira eta ETEa berritzailea izan dadila lortzeaz gain, lehiakideek gainditzeko oso zailak diren sarrera hesiak sortzen dira eta joatekoak ere kostu handikoak dira, bai alderdi kuantitatibo zein kualitatibotik, bezeroarentzat. Mezuaz, beraz, argia da: Bezeroak atxikitzea ETEek berrikuntzarako duten bide bakarra da.

ETEa soilik izan daitekeela berritzailea bezeroaren eskutik badoa, bezeroaren benetako bidaidea bada

la PYME sólo puede ser innovadora si va de la mano del cliente, si es un auténtico compañero de viaje de éste

Cuando la PYME toma conciencia de este descubrimiento es cuando asume que la venta deja de ser el fin de la empresa y la fidelización pasa a convertirse en la meta. Es cuando comprende que está en el mercado para hacer feliz al cliente, lo cual la hace volcarse para que así sea. Pues bien, en este sentimiento de sociedad es cuando la innovación se hace presente. En ocasiones podrá ser la innovación radical, proveniente de la I+D, en otras la incremental, meras modificaciones realizadas en la práctica del trabajo o por intercambios y combinaciones de

experiencia profesional, pero en la mayoría serán soluciones novedosas a necesidades concretas, tanto de la PYME como de su clientela.

En esta innovación la PYME ya no tiene que ser ni inventora y ni superexperta, sino identificadora de lo que hay que implantar para tener lo que se quiere tener. Esta innovación, pues, ya no está restringida al desarrollo de nuevas tecnologías, a la creación de nuevos productos o al surgimiento de ideas revolucionarias. Esta innovación, en conclusión, es el resultado natural de dos compañeros de viaje.

Ahora bien, la fidelización es un proceso, no es una técnica. Es un proceso que se inicia con la captación, cuyo atributo clave es la conexión emocional, que hace que el comprador se sienta atraído a conocer a ese proveedor que le ha hecho crearse unas expectativas positivas. Continúa con la retención, la cual sólo puede darse si lo percibido por el ya cliente ha superado sus expectativas y, así, sentirse impactado emocionalmente. Y termina con la "boda", siempre que ese proveedor sea creíble emocionalmente, condición sine qua non para el "sí quiero".

Cuando la fidelización es así entendida, lo que exige inexorablemente profesionales desarrollados emocionalmente, no sólo consigue que la PYME sea innovadora, sino que crea unas barreras de entrada muy difíciles de franquear por la competencia y unas de salida muy costosas, tanto desde la perspectiva cuantitativa como cualitativa, para el cliente. El mensaje, por tanto, es claro: la fidelización es el único camino de la PYME para la innovación.

Dakiena ezagutzea zeure jakintza baino garrantzitsuagoa da

Conocer al que sabe es más importante que tu propio saber

“Buruan daukadanaren laurdena edo kontatu dizut” eta, solasean bi ordu eman arren, sinetsi egiten diot. Raúl Montoutok hainbat proiekturi buruz hitz egiten du, ordenatuki. Haren elokuentziaren arrazoia ez da dena azaltzeko gogoia, bere lanari eman dion ikuspegia baizik, horren ondorioz hainbat eratako ekimenetan sartuta baitago: munduan osasunaren arloan Apple Storen gehien jaitsi den aplikazioan (artikulua idazteko unean) eta Bilborock-eko kudeaketan esate baterako. Haren ikuspegiak lan merkatuari heltzerakoan ohikoagoa izaten den planteamendua hausten du eta, dioenez, BAI n egin zen berrikuntzaren dinamizatzaileak Tailerrean bereganatu zuen.

“Te habré contado un tercio de lo que tengo en la cabeza” y, a pesar de las dos horas de conversación, le creo. Raúl Montouto habla de proyectos, muchos y diversos, ordenadamente. La razón de su elocuencia no son las ganas de explicarlo todo, sino el enfoque que ha dado a su trabajo y que le hace estar involucrado en iniciativas tan distintas como el desarrollo de la aplicación más descargada del Apple Store en el ámbito de la salud a nivel mundial (en el momento de escribir este artículo) o la gerencia de Bilborock. Un enfoque que rompe con el planteamiento hasta ahora más habitual a la hora de afrontar el mercado laboral y que –según explica– asimiló durante el primer Taller de dinamizadores de la innovación de BAI.

Montouto industria mekanikoko ingeniari teknikoa da eta untzigintza arkitektura eta industria teknologia graduondoko ikastaroa egiten ari zenean BAIk ingeniari ikasleentzat berrikuntza tailerra antolatu behar zuela jakin zuen. Eskola bakoitzak bina ikasle hautatu behar zituen eta bera ikastaroa egingo zuten 11 ikasleatariko bat izan zen.

Lehenengo moduluak “aho zabalik utzi gintuen denok, hizlariak –Javier Muñozerro– enpleguaren arloa ulertzeko era berri batez hitz egin zigun. Gakoa ez datza curriculumak bidaltzean, ideiak izan eta lankidetzaren proiektuetan gauzatzean baizik, harremanak derrigorrez betirako iraun beharrik izan gabe. Enpresa bat sortu eta ilobei uztea edo bizitza osorako lana lortzea bezalako kontzeptuak zaharkiturik daude”.

Tailerrean zeuden praktikak egiteko unea heldu zenean, Raulek gogoia azaldu zuen Muñozerrok zuzentzen duen Overgestión enpresan eta bultzatzen duen irabazteko asmorik Zonascordio Fundazioan egiteko.

“Han ikastaroan azaldu zigutena ulertzen hasi nintzen eta, are garrantzitsuagoa dena, zer egin zitekeen ikusten.

Ingeniario técnico industrial mecánico de formación, Montouto estaba realizando un posgrado en arquitectura naval y tecnología industrial cuando supo que BAI iba a organizar un taller de innovación para estudiantes de ingeniería. Cada escuela debía seleccionar dos alumnos, él fue uno de los 11 que seguirían el curso.

El primer módulo “nos dejó a todos boquiabiertos, el ponente –Javier Muñozerro– nos habló de una manera nueva de entender el mundo del empleo. No se trata de enviar currículums, sino de tener ideas y concretarlas en proyectos de colaboración que no tienen por qué durar eternamente. Conceptos como crear una empresa y legársela a los nietos o conseguir un trabajo para toda la vida están obsoletos”.

Cuando llegó el momento de realizar las prácticas que incluía el taller, Raúl mostró su deseo de realizarlas en Overgestión, la empresa que dirige Muñozerro, y en la institución sin ánimo de lucro que éste impulsa, la Fundación Zonascordio.

“Allí empecé a entender lo que nos habían explicado en el curso y, lo que es más importante, a ver qué se podía hacer. Cuando hice la carrera y luego el posgrado, pensé que esta-



Ikasketak eta gero graduondoko ikastaroa egin nituenean gauza ezberdinak ikasten ari nintzela uste nuen, baina tailerrean funtsean gauza bera zirela ohartu nintzen: jakintza biltzen duzu baina ez lan merkatuaren funtzionamenduari buruzko ezagutza. Tailerra argigarria izan zen zenbait gauza ikasi nituelako: lehena ez dela ideiekin gelditu behar, harantzago joan baizik; bigarrena, dakiena ezagutzea zuk dakizuna baino garrantzitsuagoa izan daitekeela. Giltzarria izan zen ere Mario López de Avila-ren eskutik sormenaren oinarriak era zuzen eta errazean ezagutzea eta baita eraginkortasunez berrikuntza bihurtzeko bidea; azken batez, berrikuntza proiektuen liderrak behar dituen tresnak”.

Lehenak Apple-ren bi rankingetan

Fundazioan osasun eremutik kanpoko jendearen artean zabalkunde handiagoa lortzeko erronka hartu zuten eta App Store-rako aplikazio bat garatzea pentsatu zuten iPhone eta iPod Touch gisako terminaletarako.

Idea borobildu eta gero gauzatzea ahalbidetu dien sarea ehuntzen hasi ziren: bideoez arduratu den telebistako ekoiztetxea, ahotsa jarri dien bikoizleak, animatzaileak, diseinugileak, Espainiako Medikuntza Intentsiboko, Kritiko eta Unitate Koronario Elkarteko profesionalak...

Lortutako emaitza heldu, haur eta bularreko umeen bihotz-gelditze eta itotzeen kontra borrokatzeko aplikazio bat da; arina, argia, Europako Berpizte Kontseiluaren aholkuen arabera egina eta gaztelaniaz dagoen lehena.

App Storen egon eta seigarren egunean lehena zen bi rankingetan: munduan osasunaren arloan doaneko aplikazioen artean gehien jaitsitakoa izatearena; eta Applek gomendatutako aplikazioen zerrendarena.

ba estudiando cosas diferentes, pero en el taller me di cuenta de que en esencia eran lo mismo: acumulas conocimientos, pero no entendimiento de cómo funciona el mercado laboral. El taller fue revelador porque aprendí varias cosas, la primera que no hay que quedarse en las ideas, sino que hay que ir más allá; otra es que a menudo conocer al que sabe es mucho más importante que lo que tú puedas saber. También fue clave conocer –de la mano de Mario López de Avila– las bases de la creatividad de una manera directa y sencilla y el modo de convertirlas en innovación eficazmente, en definitiva, las herramientas que necesita un líder de proyectos de innovación”.

Primeros en dos rankings de Apple

Ya en la Fundación, se plantearon el objetivo de tener una mayor repercusión entre un público que no fuese el propio del mundo de la salud y pensaron en desarrollar una aplicación para la App Store de Apple sobre terminales tipo iPhone e iPod Touch.

Después de centrar la idea, empezaron a tejer la red que les ha permitido hacerla realidad: la productora de televisión que se ha encargado de los vídeos, el doblador que ha puesto la voz, animadores, diseñadores, profesionales de la Sociedad Española de Medicina Intensiva, Crítica y Unidades Coronarias...

El resultado final es una aplicación para luchar contra el paro cardíaco y el atragantamiento en adultos, niños y lactantes; rápida, clara, hecha según las recomendaciones del Consejo Europeo de Resucitación, y la primera que existe en castellano.

Al sexto día de estar en la App Store, lideraba dos rankings: el de la aplicación gratuita más descargada del mundo, en todos los idiomas, en el ámbito de la salud; y el de la lista de aplicaciones recomendadas por Apple.

Apple Storen egon eta seigarren egunean lehena zen munduan gehien jaitsitako doaneko aplikazioen rankingean, hizkuntza guztietan, osasun arloan

al sexto día de estar en la Apple Store, lideraba el ranking de la aplicación gratuita más descargada del mundo, en todos los idiomas, en el ámbito de la salud



Dedikazioa eta sarea, edozein ekimen aurrera eramateko gakoak

Appleekin izandako arrakasta ez zen han amaitu. Lehenengo aplikazioa programatzeko Zonascardiok Bilboko bi programatzailearen laguntza izan zuen, Raulek proposatuta –“zergatik ez eman informatikari gazte batzuei proiektuan sartu eta lan inguruan mugitzen ikas dezaten aukera?”–, eta elkartzearen ondorioz hirurok Congrio Soft sortu dute, informatika aplikazioetarako enpresa, esku artean mundu osorako berrikuntza proiektuak dituen. Elkarrekin erabiltzailearekin euskaraz elkarrekaritzen duen munduko lehen aplikazioa garatu dute eta Applek onartu berri du.

Proiektuen zerrenda ez da amaitzen, ezta bidelagunak ere: BAIko dinamizatzailerako tailerreko ikasleekin batera Bluetooth-rako erabilera berria ekarriko duen tresna lantzen ari da. BEAZen laguntzarekin aholkularitza mota berri bat osatu nahi du ikasleentzat, ikuspegi soziala emanez La Caldera elkartearekin musika berrikuntzako 5 proiektu aurkeztu berri ditu, Lan Ekintza-rekin dihardu eta, hori gutxi balitz, Bilborock kudeatzen du.

Hau guztia izan arren gauza bat argi duela dio: “Sobera hartzen duenak, gaizki tinkatzen: aldi berean 800 gauzatan egon naiteke, baina ez dut inoiz bat gehiago hartzen ikusten badut ezin dudala ondo burutu. Gakoa aurretiazko dedikazioa da –hau ere ikastaroan ikasi dut– ideia batekin lanean eta sarea egiten hilabeteak eman ditzaket proiektu bati ekin ahal zaiola ikusten dudan arte; orduan edozein ekin aurrera eramateko gai sentitzen zara”.

www.congriosoft.com

Dedicación y red, claves para llevar a cabo cualquier iniciativa

Su tuteo con Apple no termina ahí. Para programar esa primera aplicación, Zonascardio contó con dos jóvenes programadores bilbaínos que empezaron a trabajar en el proyecto a propuesta de Raul –“¿por qué no damos a unos informáticos jóvenes la oportunidad de que se unan al proyecto y aprendan a moverse en el entorno laboral?”– y con los que la afinidad ha sido tal que los tres han terminado montando Congrio Soft, una empresa de aplicaciones informáticas que tiene entre manos múltiples proyectos de innovación a nivel mundial. Juntos han desarrollado la que es la primera aplicación del mundo que interactúa con el usuario en euskera y que Apple acaba de aceptar.

La lista de proyectos no termina ahí, tampoco la de compañeros de ruta: con alumnos del Taller de dinamizadores de BAI trabaja en una herramienta que facilitará un nuevo uso para el Bluetooth, con la ayuda de BEAZ intenta dar forma a un nuevo tipo de consultoría para estudiantes con un enfoque social, con la Asociación La Caldera acaba de presentar 5 proyectos de innovación musical, también lo hace con Lan Ekintza; por si eso fuera poco, gestiona Bilborock.

A pesar de ello dice que tiene una cosa clara: “quien mucho abarca poco aprieta: puedo estar en 800 cosas a la vez, pero nunca cojo una más si no veo que la puedo hacer bien”. La clave –“otra de las cosas que he aprendido en el curso”– es la dedicación previa, “puedo estar meses trabajando una idea y haciendo red hasta que siento que es posible empezar un proyecto, entonces, te ves capaz de llevar a cabo cualquier iniciativa”.

Marga Íñiguez

Sortzeko pizgarria pasioa da
El móvil de la creación es la pasión



Filosofía eta Letretan lizentziatua. 1965etik prozesu sortzaileen ikerkuntzan ari da eta sormen, berrikuntza eta gizarte aldaketen garapenean lan egiten du, erakunde publiko zein pribatuetan. Gainera, ikastaroak, hitzaldiak eta tailerrak ematen ditu hainbat arlotan, munduko zenbait herrialdetan. Ekainean Bilbon egon zen ISPIM 2010 biltzarrean parte hartzen.

Licenciada en Filosofía y Letras. Desde 1965 se dedica a la investigación de procesos creadores y trabaja en el desarrollo de la creatividad, la innovación y los cambios sociales, tanto en organismos públicos como privados. Imparte, además, cursos conferencias y talleres en diversas áreas y en varios países del mundo. En junio estuvo en Bilbao, participando como ponente en el Congreso ISPIM 2010.

Zer da sormena zuretzat?

Imajinatzeko, eraldatzeko, berrasmatzeko, konpontzeko, aterabideak emateko eta gauzen ikuspegi berezi eta propioa izateko gaitasuna da. Sormena definitzea zaila da, gauza globala delako eta hor aldagarri asko dago: usteak, zalantzak, nahiak, sentimenduak, esperientzia... Sormena eskubidea eta premiazko gauza da. Geure berezitasunak eta egiteko, sentitzeko eta pentsatzeko era propioa izateko dugun eskubidea da. Eta premiazkoa da dauden arazoei konponbide berriak eman behar zaizkielako.

Bereizketa egin daiteke pertsona sortzaile eta sortzaileak ez direnen artean?

Sormena gizaki guztien berezko gaitasuna da, oso edo gutxi garatuta egon daitekeena. Lanbidean 45 urte eman eta gero ez dut inoiz sortzailea ez den inor aurkitu. Blokeatuta dauden pertsonak ikusi ditut, mugatzen dituzten usteak dituztenak, baliogabetuak edo eskema zurrunetan daudenak. Baina eredu horiek apurtu edo itxitako paradigmatatik ateratzen direnean, ez dago sortzailea ez den inor.

Nola sortzen du pertsonak?

Nahi sakon eta grinatik. Gizakiok hiru arloko garuna daukagu: narrastiena, egiteko; linbikoa, sentitzeko; eta neokortexa pentsatzeko. Batetik bestera aldatu egiten gara. Pentsamendu sortzaileaz soilik hitz egitea gehiegi mugatzea da, ideia asko egite edota sentitze sortzailetik jaiotzen baitira. Sorkuntza egitate sistemikoa da eta denak eragiten du:

¿Qué es para usted la creatividad?

Es la capacidad que tenemos de imaginar, transformar, reinventar, resolver, ofrecer soluciones, de tener una visión singular y propia de las cosas. Definir la creatividad es algo complejo ya que es un hecho global en el que participan muchas variables: certezas, incertidumbres, deseos, sentimientos, experiencia...

La creatividad es un derecho y una urgencia. Es un derecho que tenemos a tener nuestra singularidad y nuestro modo propio de hacer, de sentir y de pensar. Y es urgente porque se precisan soluciones nuevas a problemas existentes.

¿Se puede distinguir entre personas creativas y personas que no lo son?

La creatividad es una capacidad propia de todos los humanos que puede estar más o menos desarrollada. En 45 años de profesión, no me he encontrado nunca a alguien que no sea creativo. He visto personas bloqueadas, con creencias limitadoras, desvalorizadas o que están en esquemas rígidos. Pero, en el momento en que esos patrones se rompen o se sale de paradigmas cerrados, no hay nadie que no sea creativo.

¿Cómo crea una persona?

Desde el deseo profundo y la pasión. Las personas tenemos un cerebro triuno: el reptiliano que nos da el hacer, el límbico que nos da el sentir y el neocórtex que nos da el pensar. Hacemos trasvases de uno a otro. Hablar sólo de pensamien-

personalaren eta sozialaren elkarreraginek, inguruak, geografía eremuak, eta abarrek.

Sortzen duenak berrikuntza egiten du?

Sormena benetako berrikuntzaren jatorria, euskarria, ernamuna, elikagaia, funtsa... da. Ideia sortzaile guztiek ez dute berrikuntzarik sortzen, eta ez dira sortzaileak berrikuntza guztiak.

Zerk eramaten du pertsona sortzera eta berritzera?

Bere inguruak, bere zailtasunek, bere ametsek, bere utopiek... Sortzeko pizgarria pasioa da, zerbait egiteko benetako gogoia. Batzuetan berehalako beharrizanak behartzen zaitu sortzera (arazo baten aurrean zaude eta izan daitezkeen konponbideak ikusten dituzu). Beste batzuetan, mugitzen ari zaren inguruko beharrizanak sortzailea izatera behartzen zaitu. Argi eduki behar da sormena gauzak konpontzeko dagoela.

Nola sortzen dira ideiak?

Ideiarik garrantzitsuenak barruko isiltasun egoeran sortzen dira. Ezer espero ez duzunean, ezer bilatzen ez duzunean, orduantxe etortzen zaizkizu benetan eraldatzaileak diren ideiak. Pertsonok bilatzeko gaitasuna baino aurkitzekoa garatzen jakin behar dugu. Soilik bilatzen ari zarenean oso onak eta orijinalak diren ideiak gal ditzakezu. Azken batez, bilatzera baino gehiago aurkitzera irten behar da. Horrek esan nahi du gaitasun batzuk garatu behar direla: ideiak jasotzen jakin, behatzaile ona izan, imajinatzen jakin... Eta, ondoren, jakin behar da aukeratzeko, egokitzen, konpontzen, txertatzen, etab.

Kanpoko zein faktorek eragozten dute sormena besteen zerbitzura jartzea?

Oker jokatzeko eta hanka sartzeko beldurrak. Zerbait berri egiten ari garenean arrisku marjina handia daukagu. Pertsona askok zikiratzea jasan dute hezkuntzan eta horren ondorioz ezin dira diren bezalaxe agertu. Denok daukagu ikuspegi pertsonal, propio eta berezia. Batzuetan ikuspegi hau ez da garatzen, beharbada oso gutxitan galdetzen digutelako: nola ikusten duzu? Oro har zerbaiti buruz zer iritzi daukagun galdetzen digute eta erantzun logikoa pentsatuta daukaguna esatea da.

Eta antolakundeen barruan, zerk eragozten du sormena?

Zentsura giroak, antolaera itxi eta zurrinak –lidergo hierarkiko eta pertsonalistegiarekin– eta giza kapitala alferrik galtzea. Jende orok du talentua eta pertsona bakoitza pieza bakana gara, bakarra eta errepikaezina. Beste eragozpen bat langileak hautatzeko irizpidea izan daiteke, batzuetan dauden oinarrizko bederatzi izaeretik soilik biri ematen baitiete arreta: egituratzen duenari eta taldean lan egiten dakienari. Zer gertatzen da horrela? Krisialdi batean hautatu diren profilek segur aski ez dutela balio, hautaketa egiterakoan arazo eta porrotetan aukerak aurkitzen dituzten pertsonak eta edozein egoera era sistemikoan ikusteko sentikortasun berezia dutenak bazterrean gelditu zirelako.

Horrenbestez, zer egin behar dute enpresek?

Sormena eta bitxikeria lotzeari utzi behar diote. Sormena beste arazo batzuk sortu gabe gauzak konpontzen jakitea eta bide berriak jorratzea da. Pertsonen eta antolakundeen berezitasunak lantzen baditugu gainerakoetatik bereiztea berez lortuko dugu. Bestalde, sortzailea izan nahi duen antolakundeak lidergo ezberdina izan behar du, kudeaketa

to creativo es demasiado reduccionista, ya que muchas ideas surgen desde el hacer y/o sentir creativo.

La creación es un hecho sistémico en el que todo influye: las interacciones entre lo personal, lo social, los entornos, el lugar geográfico, etc.

¿El que crea innova?

La creatividad es el origen, el sustento, el germen, el alimento, la esencia... de una verdadera innovación. Invertir en innovación requiere una inversión previa en personas y en el desarrollo de la creatividad. No todas las ideas creativas generan innovación, ni toda innovación es creativa.

¿Qué motiva a una persona a crear y a innovar?

Su entorno, sus dificultades, sus sueños, sus utopías... El móvil de la creación es la pasión, el deseo profundo de hacer algo. En ocasiones es la necesidad inmediata la que hace que crees (te encuentras ante un problema y ves las posibles soluciones). En otras, es la necesidad del entorno en el que te mueves la que te obliga a ser creativo. Hay que tener claro que la creatividad está para resolver.

¿Cómo surgen las ideas?

Las ideas más importantes proceden de un estado de silencio interior. Cuando no esperas nada, no buscas nada, es cuando te vienen las ideas verdaderamente transformadoras. Las personas debemos saber desarrollar la capacidad de encontrar más que de buscar. Uno cuando sólo busca se puede perder ideas muy buenas y originales. En definitiva, hay que salir a encontrar más que a buscar. Eso requiere desarrollar algunas aptitudes: saber recibir ideas, ser observador, saber imaginar... Y después saber seleccionar, adecuar, resolver, implementar, etc.

¿Qué factores externos impiden a alguien poner su creatividad al servicio de los demás?

El miedo al error, a equivocarse. Cuando se innova hay un margen grande de riesgo. Muchas personas han sufrido una educastración que no les permite ser quienes son. Todos tenemos una visión personal, propia y singular. A veces esa visión no se desarrolla, quizás porque pocas veces a uno se le pregunta cómo lo ves. Generalmente, se nos cuestiona qué pensamos sobre algo y la respuesta lógica es decir lo ya pensado.

Y dentro de las organizaciones, ¿qué frena la creatividad?

Un clima y una atmósfera de censura, una organización cerrada, rígida, con liderazgos excesivamente jerárquicos y personalistas, así como el desperdicio del capital humano. Todo el mundo tiene talento y cada persona somos una pieza inédita, única e irrepetible. Otro freno pueden ser los criterios de selección de personal, pues a veces, sólo prestan atención a dos de los nueve tipos básicos de maneras de ser: al que estructura y al que sabe trabajar en equipo. ¿Qué ocurre con esto? Que en momento de crisis, probablemente los perfiles seleccionados no sirven, porque durante la elección se excluyó a las personas que ante problemas y fracasos encuentran oportunidades, así como a las que tienen una sensibilidad especial para ver cualquier situación de una manera sistémica.

Entonces, ¿qué deben hacer las empresas?

Deben dejar de relacionar creatividad con extravagancia. La creatividad es saber resolver sin generar nuevos problemas y abrir nuevas vías. Si trabajamos la singularidad de las perso-

sortzailea egin behar du, sorkuntzaren kudeatzaileak eta enpresa osatzen duten lagun guztien ideiak biltzeko ideia bilgunea ere izan behar ditu.

Sormena sustatzeko antolakundeetan teknikak erabiltzea benetan eraginkorra da?

Giroa teknikak baino garrantzitsuagoa da. Zenbait girotan, inork sormenari buruz ezer jakin gabe eta teknikarik erabili gabe, sormena loratzen da. Sormena beti egon da eta teknikak, berriz, berrogeita hamarreko hamarkadaren urteetan hasi ziren. Teknikak baliagarriak izan daitezke baina sormena gelditu edo baldintza dezakete eta horrenbestez ondorioak izan.

Metodologia eraginkorrak nahierara izan behar du. Sormenak eta berrikuntzak duten konplexutasuna aintzat hartuta, teknika estandarizatuak ezarri ordez berariazko egokitzapenak behar dira, pertsona eta antolakunde bakoitza ezberdinak direlako eta une bakoitza bakarra delako.



Kulturak badu eraginik sortzerakoan?

Kulturaren gaia funtsezkoa da. Ez da berdin sortzen Ingalaterran, Euskadin edo Kolonbian. Herri bakoitzak bere kultura ezaugarriak ditu eta oso garrantzitsuak dira.

Eta nola sortzen da Euskadin?

Badakigu lengoaiak pentsamendua egituratzen duela. Euskara oso hizkuntza grafikoa da (hitza azalpena da berez) eta aditza (ekintza da) esaldi bakoitzaren amaieran joateak esan nahi du euskal gizartea ekintzailea dela. Hau aintzat hartuta, euskal enpresentzat metodologia egokia ideiak ekintzetatik sustatzen dituena izango da, baina horrek ez du esan nahi ez dela ideiarik sortuko pentsatzetik eta alderdi emozionaletik.

Euskadik berrikuntza garatzeko duen erronkak, metodologiak inportatzeko baino gehiago, ekintzetan, emozioan eta, batez ere, konpartitzean eta elkarlanean aritzean oinarritutako metodologiak sortzeko eta esportatzeko balio behar du. Krisialdian gauden une honetan konpartitzea funtsezkoa da eta Euskadik zeresan asko du.

pertsonok bilatzeko gaitasuna baino aurkitzekoa garatzen jakin behar dugu. Soilik bilatzen ari zarenean oso onak eta orijinalak diren ideiak gal ditzakezu

las personas debemos saber desarrollar la capacidad de encontrar más que de buscar. Uno cuando sólo busca se puede perder ideas muy buenas y originales

nas y de las organizaciones vamos a lograr la diferenciación de manera natural. Por otro lado, una organización que quiera ser creativa tiene que tener un liderazgo diferente, hacer una gestión creativa, tener gestores de la creación y un banco de ideas en el que se recojan las de todas las personas que integran la empresa.

El empleo de técnicas en las organizaciones con el objetivo de fomentar la creatividad, ¿es realmente efectivo?

Los climas son más importantes que las técnicas. Hay atmósferas en las que, sin que nadie sepa nada de creatividad ni se empleen técnicas, florece la creatividad. Ésta ha existido siempre, mientras que las técnicas comenzaron a aparecer en los años cincuenta. Las técnicas pueden ser útiles pero pueden llegar a frenar o condicionar la creatividad provocando resultados previsibles.

Una metodología eficaz tiene que ser a la carta. Dada la complejidad que implica la creatividad y la innovación, se requiere de adecuaciones específicas más que de implementar técnicas estandarizadas, dado que cada persona y cada organización son diferentes y cada momento es único.

¿Influye la cultura a la hora de crear?

El tema de la cultura es clave. No se crea lo mismo en Inglaterra, en Euskadi o en Colombia. Cada país tiene unas características culturales propias muy importantes.

¿Y cómo se crea en Euskadi?

Sabemos que el lenguaje estructura el pensamiento. El uso de un idioma tan gráfico (la palabra es una explicación en sí) como el euskera, en el que el verbo (que es acción) va al final de cada frase, refleja que la sociedad vasca es de acción. Teniendo en cuenta esto, una metodología apropiada para las empresas vascas será aquella que promueva ideas desde la acción, lo cual no significa que no surjan ideas desde el pensar y/o desde lo emocional.

La apuesta en Euskadi por el desarrollo de la innovación debe servir, más que para importar metodologías, para crear y exportar metodologías propias basadas en la acción, en la emoción y, sobre todo, en compartir y cooperar. En estos momentos de crisis, en que compartir es fundamental, Euskadi tiene mucho que decir.



Lehiakortasuna Hobetzeko Planak harrera ona izan du Buena acogida del Plan de Mejora de la competitividad

Duela zenbait urte Bizkaiko Foru Aldundiak ETEetan lehiakortasuna hobetzeko proiektuak egitea sustatzen du. Diru-laguntza ekonomikoak eta aurkezten diren espedienteak aztertzeko BAIren diru-laguntzek urtetik urtera jarraitzen dute. Eskabideak aztertu eta hilabete inguru joan denean, hauek gure lehenengo iritziak dira.

Desde hace años, la Diputación Foral de Bizkaia promueve la realización de Proyectos de mejora de la competitividad en las Pymes. Los programas de ayuda económica se suceden al igual que la colaboración de BAI como equipo evaluador de los expedientes que se presentan. Apenas un mes después de valorar las solicitudes, éstas son nuestras primeras impresiones.

Bizkaiko Foru Aldundiko Ekonomi Sustapen Sailak 2010eko apirilean Lehiakortasuna Hobetzeko Plana aurkeztu zuen eta haren helburua Bizkaiko enpreetan lehiakortasuna eta berrikuntza bultzatzea da, horretarako 11.350.000 €-ko aurrekontua baliatuz.

Planaren barruan, 3.600.000 € "Lehiakortasuna hobetzeko proiektuak" 4. arloan erabili dira, Bizkaiko ETEetan proiektu berritzaileak egin daitezzen laguntzeko

Programa hau duela 5 urte dago ezarrita eta aurten berriro ere oso harrera ona izan du ETEetan. 225 enpresaren 277 eskaera jaso dira guztira, 2009an baino gutxiago, baina horrek agerian uzten du krisia izan arren gure enpresa txikietako askok (eskaeren %68 25 langiletik beherako antolakundeei dagokie, %20 26-50 langile bitartean dituztenei, eta %11 50-100 langile bitartekoei) enpresen lehiakortasuna hobetzeko berrikuntzaren aldeko apustua egiten duela.

Aurten BAIko eta Ekonomi Sustapen Saileko teknikariek osatu dute eskaerak ebaluatzeko taldea eta espediente guztiak hilabete bakar batean aztertzeko lortu du, helburu nagusia enpresei ebazpena alaitasun jakinaraztea zelako.

131 proiektu gaitu dute berrikuntza maila, nahiz eta balorazio irizpideak zorrotzagoak izan diren eta berrikuntzaren gutxiengo maila 25 puntutara gehitu den. Horrek

El Plan de Mejora de la competitividad, que este año 2010 presentaba en abril la Diputación Foral de Bizkaia a través de su Departamento de Promoción Económica, tiene como objetivo impulsar la competitividad y la innovación en las empresas de Bizkaia con una dotación presupuestaria de 11.350.000 €.

Dentro de este plan, 3.600.000 € han sido destinados al área 4 "Proyectos de mejora de la competitividad" para apoyar la realización de proyectos innovadores en las Pymes de Bizkaia.

Este programa, que se mantiene desde hace 5 años, ha vuelto a contar con una muy buena acogida por parte de las Pymes con 277 solicitudes de 225 empresas, ligeramente inferior al año 2009, pero que demuestran que a pesar de la crisis hay muchas de nuestras pequeñas empresas (el 68% de las solicitudes corresponden a organizaciones de menos de 25 empleados, por el 20% entre 26-50 y un 11% entre 50-100 empleados) que siguen apostando por la innovación como vía para mejorar la competitividad de las empresas.

Este año el equipo evaluador, compuesto por técnicos de BAI y del Departamento de Promoción Económica, ha conseguido valorar todos los expedientes en tan solo un mes, con el objetivo primordial de comunicar a las empresas la resolución en el mínimo tiempo posible.

esan nahi du hautatu diren proiektuen berrikuntza mailak handitzen jarraitzen duela.

Aurkeztu diren proiektuen nolakotasuna aurreko urteetako antzerakoa da: %66 helburutzat produktu berriak sortzea duten proiektuei dagokie, %21 ekoizpen prozesuetan hobekuntzak egiteari, %7 salmenta-bide berriak edo nazioartean zabaltzeko bide berriak bilatzeari, eta %5 enpresen antolaeran eraginkortasuna hobetzeari.

erronka, hurengo bi urteetan proiektuen txostenetan agertzen diren ideiak eta ekimenak abian jartzea da

el reto es poner en marcha, en los próximos dos años, las ideas e iniciativas plasmadas en los informes de proyecto

Hainbat motatako proiekturi eman zaio laguntza: batzuk guztiz abangoardistak dira, esate baterako plastikozko material berrien garapena, anomalia kromosomikoen detekzioa, geo-kokapena, etorkizuneko auto elektrikorako osagaiak, etab.; beste batzuk ohikoagoak dira, adibidez aire konprimatuko karabina baten diseinua, prentsako ebaketa sistema, energia berriztagarrietako transformagailu berriak, inprimatzeko prozesu berriak, etab. ; beste batzuk ingurumen arlokoak dira, hala nola uren arazketa, birziklatzea, hondakinak baliatuz energia sortzea, eraikinetan uraren aprobetxamendu osoa egitea; eta, azkenik, beste batzuk sozialak dira, esate baterako tele-birgaiketa, haur aisia, komunikaziokoak, etab.

Hobetu beharreko gaien artean ETEen beraien arteko lan-kidetzak izan liteke bat, soilik 12 proiektuk lortu baitute 15 puntu gehigarri atal honetan.

Azpimarratzekoa da eko-berrikuntzaren indarra, proiektuen %35ek lotura zuzena baitute ingurumenarekin edo haien garapenak ondorio positiboak izango ditu haientzat.

Eskualdeka, Bilbo Handiak jarraitzen du ekimentsuena izaten, proiektuen %60 biltzen baitu; ondoren Durangaldea dator %25arekin.

Orain zailena datorkie enpresei, proiektu-txostenetan agertzen ziren ideia eta ekimen guztiak abian jarri beharko baitituzte datozen bi urteetan errealtate bihurtzeko.

Talde aztertzailearen hurrengo eginbeharra noizean behin enpresetara bisitaldiak egitea izango da, proiektuaren bilakaera eta beharrezan berri izateko eta, horrela, datorren urtean aurkeztuko den programa hobetzen saiatzeko, hone-lakoxe ekimenok gauzatzea errazagoa izan dadin.

131 proyectos han superado el grado de innovación, a pesar de que se ha aumentado la exigencia en los criterios de valoración y se ha incrementado hasta 25 puntos el grado mínimo de innovación, lo cual indica que sigue aumentando el nivel innovador de los proyectos seleccionados.

La tipología de los proyectos presentados es muy similar a la de años anteriores, correspondiendo un 66 % a proyectos cuyo objetivo era crear nuevos productos, un 21% para efectuar mejoras en los procesos productivos, un 7% para buscar nuevas formas de venta o nuevas vías de internacionalización y un 5% para mejorar la eficiencia organizativa de la empresa.

Se han apoyado proyectos de todo tipo, desde los más vanguardistas como el desarrollo de nuevos materiales plásticos, detección de anomalías cromosómicas, geolocalización, componentes para el futuro coche eléctrico, etc., pasando por otros más tradicionales como el diseño de una carabina de aire comprimido, un sistema de corte de prensa, nuevos transformadores para energías renovables, nuevos procesos de impresión, etc. o medioambientales de depuración de aguas, de reciclaje, generación de energía a partir de residuos, de aprovechamiento integral del agua en edificaciones, y otros sociales de tele rehabilitación, ocio infantil, de comunicación, etc.

La cooperación entre las propias Pymes podría ser una asignatura a mejorar, ya que sólo 12 proyectos han conseguido los 15 puntos extras de este apartado.

Si cabe destacar el auge de la ecoinnovación, ya que un 35% de los proyectos están directamente relacionados con el medio ambiente o su desarrollo va a tener repercusiones positivas para el mismo.

Por comarcas, el gran Bilbao sigue siendo la más activa con un 60% de los proyectos, seguido del Duranguesado con 25%.

Ahora toca lo más difícil para las empresas, poner en marcha todas las ideas e iniciativas que estaban plasmadas en los informes de proyecto y que en los próximos dos años se irán convirtiendo en una realidad.

La siguiente tarea del equipo evaluador será la de realizar visitas periódicas a las empresas, interesándose por la evolución y necesidades del proyecto y, de esta manera, tratar de mejorar el programa que se presente el año que viene, en busca de facilitar la ejecución de este tipo de iniciativas.



Egileak / Autores: Franc Ponti, J. M. Ferrer-Arpi
Argitaletxea / Editorial: Ediciones Gestión 2000
www.e-deusto.com/libros/de-editorial-gestion-2000.html

Si funciona, cámbialo

Orain arte, eta krisialdietan are gehiago, beti esan izan da ondo funtzionatzen duena hobe dela ez ukitzea. Asko idatzi eta mintzatu da horretaz. Liburuak, artikuluek, adituek... gomendatu izan digute gauzak ondo badoaz hobe dela ez ukitzea. Hobe da txarto funtzionatzen duena edo espero genuen errendimendua ematen ez duena berritzeaz hausnartzea.

“Si funciona, cámbialo” etengabeko zirikatzea da eta egileak, planteamendu harrigarri bidez, zalantzan jarri gabe geureganatu ditugun eguneroko egia horietako asko ezbaian jartzen ditu.

Liburuaren helburu nagusia enpresek, profesionalek eta, oro har, pertsonak, aldaketei beldurra galdu eta sortzeko abenturan eta berrikuntzarako grinan sar daitezela da, norberarentzat, enpresarentzat nahiz bere giza harremanetarako sortu.

Hasta ahora, y más en épocas de crisis, la consigna siempre ha sido que aquello que funcione mejor no tocarlo. Mucho se ha escrito y hablado sobre esa máxima. Libros, artículos, expertos... nos han recomendado que si las cosas van bien para qué tocarlas. Mejor pensar en innovar sobre aquello que funciona mal o que no ofrece el rendimiento que esperábamos.

“Si funciona, cámbialo” es una provocación constante en la que el autor, a través de una suma de planteamientos sorprendentes, pone en entredicho muchas de esas verdades cotidianas que hemos asumido sin llegar a cuestionarlas.

El objetivo principal de este libro es que las empresas, sus profesionales, las personas en general, pierdan el miedo a los cambios y se embarquen en la aventura creativa y la pasión por la innovación, independientemente de si se van a crear para si mismos, para su empresa y/o para sus relaciones sociales.



Egileak / Autores: Sabino Ayestarán, Olga Gómez
Argitaletxea / Editorial: Innobasque
www.innobasque.com/home.aspx?tabid=784

Equipos de Innovación

Ekonomia globalizatuaren ondorioz antolakundeak gero eta lehiakorragoak dira. Eta hori lortzeko gai izan behar dute beren talenturik onenak atxikitzeko eta sortzeko eta berritzeko gaitasuna etengabe garatzeko.

Testuinguru honetan liburuan aldarrikatzen da berrikuntza banakako gauzatat hartu beharrean berrikuntza-taldeak eratu behar direla, antolakundeen giza eta ekonomia eraldaketa arrakasta izateko funtsezkoak direlako. Taldeok, barruko funtzionamenduan, etengabeko hausnarketaren printzipioa baliatzen dute. Hausnarketaren barruan daude: taldearen helburu eta funtzionamenduaren etengabeko berrikuntza; inguruaren behaketa eta azterketa adimentsua; sormena, malgutasuna eta aldaketarako jarrera; tolerantzia taldearen ambigüotasun eta barruko desadostasunei dagokienez; eta aldaketak dakarren ziurgabetasuna onartzeko prestutasuna.

Talde hauek, agertu diren arazo edo erronkei begira, sormena eta berrikuntza baliatzen dute: lehenengo eta behin arakatu egiten dute, arazoa ondo planteatzeko; ondoren izan daitezkeen konponbideen aukera zabala sortzen dute; aterabiderik onenak aukeratzen dituzte; eta, azkenik, konponbide berritzailea diseinatzen eta ezartzen dute.

Berrikuntza taldeek, gainera, talde ireki legez funtzionatzen dutenean, definitutako antolaera inguruan, orduan aldaketak eragiten dituzte buruzagitzat estiloan eta parte hartzeko kulturaren antolakundearen inguruan.

La economía globalizada provoca que las organizaciones tengan que ser cada día más competitivas. Y para llegar a serlo, tienen que ser capaces de retener a sus mejores talentos y desarrollar continuamente su capacidad creativa e innovadora.

En este entorno, este libro apuesta por ver la innovación no como algo individual sino que apuesta por la conformación de equipos de innovación, claves para tener éxito en la transformación social y económica de las organizaciones. Equipos que, en su funcionamiento interno, aplican el principio de la reflexión continua. Esta reflexión incluye elementos como la revisión constante de los objetivos y del funcionamiento del equipo; la observación y el análisis inteligente del entorno; la creatividad, la flexibilidad y la disposición para el cambio; la tolerancia ante la ambigüedad y las diferencias internas del equipo; y la disposición para aceptar la incertidumbre que comporta el cambio. Son equipos que ante los problemas o restos planteados aplican la creatividad y la innovación: exploran en primer lugar para plantear bien el problema; posteriormente crean un amplio abanico de soluciones alternativas; seleccionan las posibles mejores soluciones; y, finalmente, diseñan e implementan la solución innovadora.

Cuando los equipos de innovación funcionan, además, como equipos abiertos en un entorno organizacional definido, promueven cambios en el estilo de liderazgo y en la cultura de participación en el entorno organizacional.

Beaz

Bizkaia

