

Inauguración del Curso 2008/2009 y entrega de títulos a los graduados en Escuela Internacional de Gerencia.

Lección Inaugural:

“INNOVACIÓN Y CREACIÓN DE VALOR. CLAVES DE LA COMPETITIVIDAD”.

por

**LAURA GONZÁLEZ-MOLERO, PRESIDENTA Y CONSEJERA DELEGADA DE
MERCK EN ESPAÑA.**

Granada, Palacio de Congresos. Martes, 14 de octubre de 2008

Excelentísimo Sr. Alcalde, ilustrísimas señoras y señores, queridos amigos:

Quiero comenzar agradeciendo a la Escuela Internacional de Gerencia su amable invitación para pronunciar la lección inaugural del curso 2008/2009, en este acto tan entrañable en el que se entregarán los títulos a los alumnos graduados en la carrera superior de Gestión y Administración de Empresas y de los programas MASTER, que la Escuela imparte junto con ESIC.

Es para mí un gran honor, y una enorme responsabilidad, pronunciar esta Lección Inaugural, sobre todo si tenemos en cuenta que versa sobre una cuestión tan crucial para el futuro de la empresa como es la Innovación. Asunto al que, quienes me conocen, saben que he dedicado el mayor interés y atención desde hace muchos años.

Antes que nada quiero felicitaros a todos vosotros y a vuestras familias por haber culminado con éxito esta etapa y ser merecedores de un título que os hace singulares ya desde el comienzo de vuestra carrera profesional. Una carrera profesional que se desarrollará en un entorno internacional en permanente cambio, dominado por la tecnología y que exigirá una gran capacidad de innovación para ir haciendo frente a constantes desafíos en cualquier sector de actividad en el que trabajéis.

En Merck con una existencia de 340 años –fue la primera empresa farmacéutica del mundo— sabemos ya después de mucho tiempo lo que significa la globalización y también hemos comprobado que la clave para perdurar todo este tiempo y 1000 años más es la fórmula mágica de la INNOVACIÓN.

La primera faceta de la innovación, creo yo, consiste en saber lo que hay que cambiar y lo que debe permanecer, como quintaesencia de una actividad. Dejadme que os recuerde esa Oración que abre los viejos textos universitarios ingleses:

“Danos, Señor, valor para cambiar aquellas cosas que podemos y debemos cambiar.
Danos, Señor, resignación para aceptar como son, aquellas otras cosas que ni podemos
ni debemos cambiar. Y sobre todo, Señor, danos sabiduría para distinguir las”.

En cuanto a mi propia elección, soy de las que consideran que la Innovación es la clave de la competitividad futura, pero para ello es preciso entenderla de un modo amplio. Existe una tendencia a pensar que solamente es innovación aquello que tiene un alto componente científico o tecnológico, sea la invención de una nueva forma de energía, o un medicamento revolucionario, o una máquina capaz de dar prestaciones asombrosas. Sin embargo, y según la definición de Innovación más razonable, ésta consiste en introducir una novedad o mejora significativa en cualquier producto o servicio, en los métodos de organización o comercialización, en las prácticas internas de la empresa o en sus relaciones exteriores.

En consecuencia, cualquier medida novedosa, por modesta que sea, que mejore en algo los procesos empresariales, es Innovación: desde lo más llamativo, como pueden ser costosos procedimientos de I+D en compañías como Merck, hasta las iniciativas más humildes, como rediseñar las rayas del garaje para ganar alguna plaza de aparcamiento, adaptar el horario a las características y necesidades del personal, mejorar la iluminación, o la decoración de un centro fabril, y un larguísimo etcétera de posibilidades. Es más, ese tipo de pequeñas innovaciones, que además implican a la totalidad de la plantilla y no solo al departamento de I+D, son en realidad las que llevan el peso de esas continuas mejoras que aseguran la competitividad.

No se si sabéis que de las distintas fuerzas que rigen el Universo la Gravitación es la más débil. De hecho, es un sextillón de veces más débil que la siguiente. Lo es tanto, que los físicos no han podido detectar todavía la partícula que la produce. Y sin embargo, es la causante del majestuoso ir y venir de planetas, estrellas y galaxias por el firmamento. ¿Y por qué? Nos podemos preguntar. Pues porque la Gravitación es la única fuerza que es solamente atractiva, mientras que las demás son atractivas y repulsivas a partes iguales y por ello se cancelan sus efectos. Con la Innovación sucede lo mismo, y ésta es la razón por la que me he detenido un poco en esta analogía: sus efectos son acumulativos; muchas personas, innovando en muchas pequeñas cosas a lo largo de mucho tiempo producen al cabo la excelencia y, por ende, la capacidad de competir y el éxito empresarial. Este hecho es, en una sociedad post-industrial como la que vivimos, especialmente importante.

Hasta hace no muchos años, en plena era industrial, la cuestión fundamental había sido, para empresas y naciones, disponer de las tecnologías y procesos necesarios para producir a gran escala. Pero ahora, ¿qué tenemos? La industria apenas representa en un país como España el

20% del PIB, mientras que la Agricultura apenas llega al 10%. El 70% restante se produce en el sector de Servicios. En países más desarrollados, como Estados Unidos o Japón, la importancia del Sector de Servicios llega a representar el 90% del PIB.

Y en el mundo de una economía de Servicios, ya no son los procesos fabriles, ni las materias primas, los rasgos definatorios de la competencia. Siguen siendo ambos muy importantes, por supuesto, pero cualquiera puede adquirirlos pagando el precio que por ellos marquen los mercados internacionales. Ahora los rasgos del entorno empresarial son otros. Por ejemplo, la creciente importancia de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), así como de los Medios de Comunicación de masas, y su nueva capacidad de conectar todo el Planeta a base de redes cuyo exponente más espectacular es INTERNET. O el haber alcanzado en muchos países del Globo eso que se ha dado en llamar la “Sociedad del Conocimiento”, que toma el relevo a la Sociedad Industrial y en la que el elemento humano, la gestión del talento, la información y la educación son los factores que ocupan el lugar central de la competitividad.

O el continuo suceder de avances científicos y tecnológicos a un ritmo progresivamente acelerado, lo que a su vez implica ciclos económicos más cortos, desde que un producto es inventado hasta que, tras su fabricación y comercialización, es a su vez superado por otros inventos.

Fijémonos en lo siguiente: si a primeros del siglo XX la radio o la televisión tardaron varias décadas en implantarse de forma generalizada, a fines del siglo pasado nuevos medios, como INTERNET o el uso de móviles, apenas han tardado un decenio, o incluso menos en utilizarse de forma masiva. Eso por no hablar de las sucesivas generaciones de ordenadores, soportes magnéticos o tecnologías celulares que han tardado cada vez menos tiempo en crearse, expandirse y desaparecer.

Todas estas cuestiones apuntan en una misma dirección: el entorno de las empresas se encuentra en un cambio continuo y progresivamente acelerado, la globalización avanza a pesar de todo, y el imperativo de competitividad que ambas cosas representan se hace más acuciante. Y en ayuda de las empresas acude, como es lógico, la Innovación. Al Ser Humano siempre le ha gustado innovar. Como dijera Angel Vián Ortuño, el mítico Rector de la Universidad Complutense, **“el hombre vive para crear, y porque crea”**.

Pero esto es hoy, además, una acuciante necesidad: para añadir algo que nos diferencie de la competencia, para satisfacer a un consumidor cada vez más informado y exigente, y para generar valor para el accionista.

Estas tres necesidades se pueden satisfacer si hacemos varias cosas:

- En primer lugar, retener el talento en nuestra empresa, ya que antes hemos afirmado que es el factor fundamental de competir en la nueva Sociedad del Conocimiento.
- En segundo lugar, si formulamos al mercado una oferta de productos de mayor valor añadido, es decir, aquellos donde la suma de la materia prima y los costes de fabricación son una parte pequeña del precio de venta, siendo lo demás valor añadido en marca, reputación corporativa, diseño, servicio posventa, etcétera.
- En tercer lugar, si estamos atentos a los cambios en los gustos o inquietudes de nuestros clientes y procedemos a modificar continuamente nuestra oferta para satisfacerlos.
- Y por último, si abrimos nuevos mercados, en coherencia con ese proceso de globalización, y procurando generar economías de escala que nos hagan más competitivos.

Y ahora la pregunta es ¿cómo se hace todo esto en las empresas? Hace unos minutos les dí una definición de innovación que implicaba su carácter multidisciplinar: afecta a productos y servicios, a procesos de producción y comercialización, a modelos organizativos, etcétera. Todos estos cambios hay que integrarlos para que el resultado sea el perseguido.

Para lo anterior, es preciso tener claro que la innovación empresarial es uno de los procesos de negocio ligados a la estrategia de cada empresa, y al igual que las compañías tienen una definida estrategia de fabricación, de personal o financiera, deben tener una estrategia de innovación.

Sucede, no obstante, que la estrategia innovadora es un ítem horizontal que afecta, invade e impregna a todas las demás, y que por ello exige revisar los modelos de planificación, los modelos de negocio y los organizativos, y adecuar la estrategia global para que la Innovación pueda pasar de las palabras a los hechos. Tan importante es, pues, tener proyectos de innovación como ejecutarlos de forma adecuada, y ello significa planificarlos para saber en qué momento, en qué sectores, y con qué recursos humanos y económicos procederemos a innovar.

Como sería muy prolijo extenderme por todas las áreas susceptibles de procesos innovadores, voy a centrarme en tres áreas especialmente importantes, y que a mi juicio definen mejor que ninguna otra la estrategia innovadora en el siglo XXI:

- Gestión de la Innovación en la Sociedad del Conocimiento.
- Gestión del riesgo.
- Y gestión del talento.

La gestión del conocimiento se refiere, sobre todo, a ese entorno cambiante que rodea a las empresas y a la aparición de nuevos retos y oportunidades. Cabe distinguir entre los mercados maduros, como pueden ser los europeos, y los emergentes de Asia, Europa del Este y Latinoamérica, en los cuales las estrategias innovadoras han de ser forzosamente muy dispares.

En mercados maduros, por ejemplo, los retos consistirán en reformular las estrategias que permitan recuperar la competitividad perdida, en explorar las posibilidades de cambio y en definir nuevos valores y nuevos estilos de liderazgo. Por el contrario, en mercados emergentes la Innovación se concretará en ofrecer nuevos productos a través de nuevos canales, en buscar nuevos nichos de mercado y en detectar la demanda de nuevos servicios para una población con necesidades cambiantes.

La gestión del riesgo es otra área donde tienen mucho que decir los procesos de Innovación. Se encuentra, además, de rabiosa actualidad en lo referido a mercados y entidades financieras, pero es válido para todo tipo de empresas. El riesgo es consustancial con la actividad empresarial, y además uno de los factores que la definen, pero eso no obsta para que el objetivo de todo empresario sea reducir el riesgo en el ejercicio de su actividad, que es lo mismo que eliminar la incertidumbre o, mejor, reducirla al mínimo que requiera un mercado abierto. Los procesos de reducción del riesgo suelen pasar por la obtención de una mejor información, sea de los clientes, del personal, de los accionistas, o de cualquier otro colectivo afectado. También están relacionados con la capacidad de adaptación a los cambios, con la capacidad de anticiparse a los mismos y con una visión integral que permita asignar recursos de forma correcta y eficaz.

Por último, la Innovación es también primordial en la gestión del talento, concepto que se refiere tanto a los recursos humanos de la empresa como al conjunto de intangibles que influyen en su capacidad de generar valor, y que van desde la imagen pública de la compañía a la potencia de sus marcas, su reputación corporativa, o a su diversidad.

Los procesos de Innovación en la gestión del talento son numerosos. De hecho, se plantea el problema de cómo retenerlo cuando existe una feroz competencia por captarlo, como bien conocen las empresas más importantes. Por este motivo, en los últimos años se han introducido innovaciones muy significativas en este campo, que van desde los sistemas de conciliación de la vida laboral y familiar hasta fórmulas de retribución “a la carta”, pasando por nuevos sistemas de selección y headhunting, externalización de procesos intensivos en recursos humanos, por citar algunos.

Antes de entrar en la recta final de mi intervención, quiero dedicar un breve apartado a lo que entendemos en MERCK por Innovación, y que podríamos resumir en haber sido pioneros en este campo, desde hace ya casi cuatro siglos. MERCK se desenvuelve principalmente en el sector farmacéutico y en el químico.

En el sector farmacéutico, somos líderes en productos innovadores para tratamientos de cáncer, enfermedades neurodegenerativas, infertilidad y enfermedades cardiovasculares, metabólicas y endocrinas, entre otras. Además, y todavía en el sector farmacéutico, tenemos una división específica llamada Merck Consumer Health Care cuya meta es el cuidado de la salud con productos de alto valor para la automedicación, que ayudan a mantener y recuperar la movilidad, que ayudan a proteger la salud frente al estrés de la vida diaria, y que ayudan a la mujer a manejar los cambios que sufre en diferentes etapas de la vida, especialmente en el embarazo, la maternidad y la menopausia.

En el sector químico, Merck Chemicals ha creado nuevos componentes y mezclas para pantallas de cristal líquido, especialmente para televisores y monitores de ordenador planos de gran superficie. De hecho, el 85 por ciento del cristal líquido de las pantallas de ordenador está fabricado por nosotros. También fabricamos, en el sector químico, diodos orgánicos emisores de luz, productos de laboratorio para Farmacia y Biotecnología, y pigmentos de alto valor con efectos de brillo y color extraordinarios.

Con este repertorio de productos y actividades, ya podrán deducir la importancia que para Merck representan los procesos de innovación, que en nuestro caso son una apuesta por el crecimiento en la que invertimos cada año un 20 por ciento de nuestros ingresos brutos, por importe de casi 1.000 millones de euros anuales. Solamente esta filosofía es la que nos permite mantener nuestra posición de liderazgo en distintos segmentos de los sectores químico y farmacéutico.

Pero también la Innovación en el ámbito de la retención del talento nos ha parecido importante. De hecho, el modelo de Responsabilidad Social Corporativa que ha desarrollado la compañía se ha encaminado a este objetivo, combinando un sistema de valores ejercido en cada actuación de la vida diaria (integridad, respeto, transparencia, responsabilidad), con políticas de personal, medioambientales, sociales, etc, dirigidas a incrementar nuestro reconocimiento social y nuestra reputación.

Para terminar, quisiera volver a referirme a vosotros, a los que hoy vais a recibir vuestro título como Graduados en la carrera de Gestión y Administración de Empresas y o en los programas

Máster. Culminados vuestros estudios, vais a tener la oportunidad de poner en práctica los saberes adquiridos. Como decía Neruda, **“libro, cuando te cierro, abro la vida”**, y esto mismo os va a pasar a vosotros. Seguramente os embargará una mezcla de la satisfacción que se siente cuando se llega a la meta en algo, y de temor ante las inciertas expectativas que el mundo de la empresa encierra hoy día. Por eso, mi mensaje quiere ser de optimismo. Estoy en condiciones de afirmaros que, por encima de las coyunturas desfavorables, y más allá de las dificultades, la gestión empresarial depara grandes oportunidades y satisfacciones, y vosotros estáis en unas condiciones óptimas de motivación y preparación para disfrutarlas.

Esa es, por lo menos, mi experiencia personal que hoy me gustaría compartir con todos vosotros, y ya os imaginaréis que por edad y sexo, no me ha resultado sencillo acceder a la ilusionante atalaya empresarial en la que me encuentro. Una permanente actitud innovadora es de lo que más os puede ayudar en vuestro desempeño. A mi juicio, la gestión empresarial se define sobre todo por tres tendencias: la afición al riesgo, la afición al trabajo y la afición al cambio. Por eso, riesgo, tenacidad e innovación son las tres cualidades netamente empresariales.

Quiero dejar claro que innovar es algo muy sencillo de enunciar pero complicado de ejecutar. Es preciso tener fe y perseverancia y creer firmemente en lo que se hace, porque son raros los casos en los que se cosechan de inmediato los resultados. Lo más frecuente es que los efectos positivos de cualquier innovación se revelen al cabo de un lapso de tiempo bastante prolongado.

Esta es la razón por la que las grandes mentes innovadoras de la Historia han tenido que luchar contra la corriente dominante, en general conservadora. Una de ellas fue sin duda la de Einstein, que al enunciar su teoría de la relatividad conmovió hasta los cimientos los principios de la física clásica y hasta la manera de concebir el mundo. Sus teorías fueron tan innovadoras que un centenar de filósofos, físicos y matemáticos sumaron su trabajo para refutarlas en un libro que llamaron precisamente así: **“Cien autores contra Einstein”**. Y cuando ese último se enteró, se limitó a decir: **“Si yo estuviera equivocado, con uno solo habría sido suficiente”**.

Mas allá de la soberbia de compararse con el gran genio de la física, yo sí os recomendaría que imitárais ese espíritu flemático y tranquilo que nadaba contra la corriente como los salmones de Borges: **“fingiendo facilidad”**.

Fingid vosotros, por tanto, facilidad cuando innovéis, y no olvidéis que **“los únicos límites a la creación de un nuevo futuro, son nuestras dudas de hoy”**. Y esto último no lo digo yo, lo dijo un señor llamado Roosevelt hace más de setenta años.

Muchas gracias por vuestra atención.