

12

innobai:

innovando:bizkaia:barritzen

bai.bizkaia.net

<p>Editoriala</p> <p>Iritzia Berrikuntzak ez du aurreiritzi ez konplexurik Xavier Claramunt</p> <p>Elkarritzeta Sormena ez da ageriko gauza eta sistema batean horrelako zerbait txertatzea erronka handia da Toby Hyam</p> <p>Berritzen Luminous Media Bilbao</p> <p>Iritzia Berrikuntza irekira zabaldu Roberto Gómez de la Iglesia</p> <p>Berritzen Soluketa, IKT konponbideak ETEentzat</p> <p>Elkarritzeta Diseinuak erakutsi zigun berezitu ahal zela eta gainera pizgarria zela Agustín Ibarretxe</p> <p>BAI jarduerak</p> <p>Leihoa</p> <p>Liburuak</p>	<p>03 Editorial</p> <p>04 Opinión La innovación no conoce prejuicios ni complejos Xavier Claramunt</p> <p>07 Entrevista Integrar en un sistema algo tan intangible como la creatividad es todo un reto Toby Hyam</p> <p>10 Innovando Luminous Media Bilbao</p> <p>13 Opinión Abrirse a la innovación abierta Roberto Gómez de la Iglesia</p> <p>16 Innovando Soluketa, soluciones TIC para pymes</p> <p>19 Entrevista El diseño nos mostró que la diferenciación era posible y estimulante Agustín Ibarretxe</p> <p>23 Actividades BAI</p> <p>26 Tragaluz</p> <p>27 Libros</p>
---	--

 Azala / Portada: Vicente Paredes



Izaskun Artetxe

Bizkaiko Berrikuntza eta Ekonomi Sustapeneko diputatua.
BAI Bizkaiko Berrikuntza Agentziako presidentea

Diputada de Innovación y Promoción Económica de Bizkaia.
Presidenta de BAI Agencia de Innovación de Bizkaia



2009an Sormen eta Berrikuntzaren Europar Urtea ospatzan ari gara eta, horregatik, aldizkarien artikulu batzuek gai horixe jorratzen dute. Bizkaian, 2008an, asko hitz egin dugu etorkizunean gure garapen eta ongizate mailari eusteko berrikuntzak duen garrantziaz, baina beharbada ez dugu horren argi ikusten ezingo garela gizarte berritzalea izan baldin eta sortzaileak ez bagara.

Sormena antolakundeetan ernatu ahal dadin eta ekoizpenean emaitzak ager daitezen, hau da, berrikuntzak sor ditzan, pertsona sortzaileak izateaz gain beren gaitasun guztiak garatu ahal ditzaten inguru egokiak prestatu behar ditugu.

Bizkaian eta Euskal Herri osoan baditugu gaur egun garrantzitsuak diren enpresen adibide bikainak; hain zuzen ere pertsona batzuek egun batean gauzak beste era batean egin zitezkeela pentsatu zuten, ordura arte baino hobeto egin zitezkeela, eta huraxe izan zen sorburua.

BAIk (garai hartan DZ) industria diseinuari buruzko azterlan batean Euskadiko beren produktua zuten enpresa esanguratsuenen historia bildu zuen, benetan deigarria gertatzen zen denen atzean beren ideiak gauzatzeko ahalegindu ziren pertsona sortzaileen bultzada zegoela ikustea.

Egunotan berriro gainbegiratu dut liburua. Gustatu egiten zait oriotan Berrikuntza eta Ekonomi Sustapen Sailetak berrikuntza eta sormenaz berba egiten dugunean zabaldu nahi ditugun mezuetariko asko agertzen direlako; esate baterako, sormena edozein inguru eta testuingurutan agertzen dela, arte zein teknika arloa izan, eta edozein tamainatako egituretan gauza daitekeela.

Nabarmen gelditzen da berrikuntza ez dela baliabide kontua, ideia kontua baizik, eta ideiak pertsonengan daude. Zalantzarak gabe sormenak bereizten du enpresa eta interesgarritasuna ematen die haren produktu eta zerbitzuei.

Liburuan beharbada gaur garrantzi handia ematen diegun gai garrantzitsu bi falta dira (seguru nago protagonisteek baiezatu egingo lituzketela). Bata da sormenak antolakunde bat osatzen duten pertsonen kemenia eta gaitasunak pizten dituela. Besteak, hasieran aipatu dudan bezala, sormena prozesu ireki eta elkarlanekoa dela, garatzeko inguru egokiak behar dituena.

Horregatik, zubiak ezartzeko eta gure antolakundeak eraldatzeko, BAI eta Berrikuntza eta Ekonomi Sustapen Sailean gogor bai gogor lanean aritzen gara Bizkaian topaguneak sortzeko -esperientziak eta arrakasta izan duten ereduak trukatuz- eta sormena berrikuntza bihur dadin garatzen lagunten duten ekimenak burutzeko.

En el 2009 celebramos el Año Europeo de la Creatividad y de la Innovación y por ello hemos querido que varios de los artículos de esta revista incidan en este tema. En Bizkaia, durante el año 2008 hemos hablado mucho sobre la importancia de la innovación para mantener nuestro nivel de desarrollo y bienestar en el futuro, pero quizás no somos tan conscientes de que no podremos ser una sociedad innovadora si no somos una sociedad creativa.

Para que la creatividad pueda aflorar en una organización y pueda traducirse en resultados productivos, es decir, para que se traduzca en innovaciones, no solo tenemos que contar con personas creativas, además tenemos que crear entornos adecuados para que puedan desarrollar todo su potencial.

En Bizkaia y en todo el País Vasco podemos encontrar excelentes ejemplos de empresas, hoy importantes, cuyo origen se basa en personas que un día pensaron en hacer las cosas de manera diferente, que pensaron que las cosas se podían hacer mejor de lo que se estaban haciendo hasta ese momento.

Cuando BAI (DZ entonces) recopiló en un estudio sobre diseño industrial la historia de las empresas con producto más representativas de Euskadi, impresionaba ver cómo, tras ellas, estaba el empuje de personas creativas que habían luchado por hacer realidad sus ideas.

Estos días he vuelto a hojear ese libro. Me gusta porque en él veo plasmados muchos de los mensajes que desde el Departamento de Innovación y Promoción Económica intentamos transmitir cuando hablamos de innovación y creatividad; por ejemplo, que ésta se manifiesta en cualquier ámbito y contexto, desde los más artísticos hasta los más técnicos, y en estructuras de cualquier tamaño. O la evidencia de que la innovación no es cuestión de medios, sino de ideas y las ideas están en las personas. O la certeza de que la creatividad es lo que hace diferente a una empresa e interesantes sus productos y servicios.

Quizás sólo hay dos aspectos importantes que el libro no deja traslucir y a los que hoy damos mucha importancia (pero estoy segura de que sus protagonistas los confirmarían). Uno es que la creatividad moviliza la energía y las competencias de las personas que forman parte de una organización, generando en ellas una gran satisfacción. Otro es, como señalaba al principio, que la creatividad es un proceso abierto y colaborativo que necesita de entornos adecuados para poder desarrollarse.

Por ello y para tender puentes y transformar nuestras organizaciones, desde BAI y desde el Departamento de Innovación y Promoción Económica colaboramos activamente en la creación de nuevos espacios de encuentro en Bizkaia en los que intercambiar experiencias y ejemplos de éxito, así como en la puesta en marcha de iniciativas que ayuden a que se desarrolle la creatividad y se convierta en innovación.

Berrikuntzak ez du aurreiritzi ez konplexurik

La innovación no conoce prejuicios ni complejos

Empresa batek tradizioaren bide "seguru"an bikaina izatea izan dezake helburu, baina bikaintasuna eta berrikuntza bateratzen dituzten proiektuak era gara ditzake. Aurretiaz ezarritako bideari jarraitzeak ez du arrakasta ziurtatzen, beraz, zergatik ez bide berriak saiatu? Xavier Claramunt Euskadiko Sormen eta Berrikuntzaren Urteko inaugurazioaren protagonistetariko bat izan da.

Una empresa puede aspirar a ser excelente en el camino "seguro" de la tradición, pero también puede proponerse desarrollar proyectos que aúnén excelencia e innovación. Seguir un rumbo predeterminado no es garantía de éxito, así que, ¿por qué no explorar nuevos caminos? Xavier Claramunt ha sido uno de los protagonistas de la inauguración del Año de la Creatividad y la Innovación en Euskadi.

Xavier Claramunt

Equip Xavier Claramunt empresako zuzendari eta sortzailea
Galactic Suite projektuko zuzendaria
Director y fundador de la empresa Equip Xavier Claramunt
Director del proyecto Galactic Suite



Berrikuntzaren aldeko apustua egitea erabaki duten enpresek aurretiaz dituzten ideiak alde batera utzi beharko lituzkete bezeroei zer eskaini behar diotenari dagokionez, aurreiritzak baztertu eta oinarrizko kontzeptuak berrikusi behar dituzte, oso ezagunak izan arren, edozein proiektuk, bakoitzaren berezitasunak gora behera, behar duen erantzun bakarra aurki dezan.

Sormenerako estrategietan ez dago inolako eragozpenik berriro berakatz soparen osagaiez nahiz gurpilaz galde egiteko. Horrela oso zaila izango da berriro sopa berdina asmatzea edo gurpila aurkitzea. Funtsezkoa da aurreiritzirik gabe lanean hastea, proiektu bati ekitea konponbidea ezagutu gabe. Aurretiazko ideiak alde batera uztea lortuz gero askoz errazagoa izango da bezeroen benetako beharrizanei erreparatzea — beharrizan kontzienteak izan baino lehen ere— edo belarria berrikuntzetarako adi izatea, teknikoak nahiz antoladera, produktu edo beste eremu paralelo batzuetakoak izan.

Eskuarki bezeroa harritu egiten da beharrezkotzat jotzen den erantzunaren eremua espero zuena baino askoz zabalagoa dela ohartzen denean, berrikuntzak ekonomia, gastronomía, harri-bitxigintza eta beste lanbide arlo batzuetako estrategiak baliatzen dituelako. Eskaini ahal dugun

Las empresas que hayan decidido apostar por la innovación deberían eliminar las ideas preconcebidas en lo que se refiere a qué deben ofrecer a los clientes, evitar los prejuicios y revisar los conceptos básicos, por muy conocidos que sean, para conseguir encontrar la respuesta única que todo proyecto, cada uno con sus peculiaridades, necesita.

Las estrategias de creatividad pasan por no tener ningún reparo en volver a preguntarse por los ingredientes de la sopa de ajo o por la rueda. De esta forma será muy difícil acabar inventando la misma sopa de ajo o descubrir la rueda. Es fundamental comenzar a trabajar sin prejuicios, empezar un proyecto sin conocer la solución. Si uno consigue liberarse de las ideas preconcebidas, será mucho más fácil estar atento a las necesidades reales de los clientes, incluso antes de que sean necesidades conscientes, o tener los oídos atentos a las innovaciones, que pueden ser tanto de índole técnica como organizativa o de productos, o incluso de otros ámbitos paralelos.

Normalmente, el cliente se sorprende al descubrir que el ámbito de respuesta que se identifica como necesario es muy superior al que él esperaba, dado que la innovación global aplica estrategias de otros ámbitos profesionales



berrikuntzarik onena konplexurik ez duen jarrerarena da, erreza eta mugei jaramonik egin gabe.

Galduta gaudenean sistema bat eduki behar dugu, bidea erakutsiko digun lan estrategia bat; baina, hortik aurrera, benetan berrikuntzaren bidean egoteko, errutinatik alde egin beharra dago, ezaguna den erantzuna saihestu eta etiketak baztertu.

Gure aurreko jakituriatik ikasi

Halaber, tradizioa funtsezkoa da enpresentzat, oso berri-tzaileak badira ere. Aurretik egin, pentsatu, disfrutatu eta sufritu den guzia erabili behar den altxorra da. Edozein proiekturi ekiterakoan aurreko ekarpenak edo kontrastaturik dauden klasikoak aztertu eta berrikusi behar dira: obra bikain bat, aulkia baten oinarrizko definizioa, eguneroko keinua den eskua ematearen esanahia aztertu... Honetaz, komenigarria da ere senior profesionalak berreskuratzeko estrategia izatea; haien ezin gal daitezkeen jakintza eta eskarmentua dituzte. Honela lantalde bikainak sortzen dira.

Berrikuntzan hazteko aintzat hartu behar da beti ikasteak ez duela amaierarik: oraindik ezagutzen ez den eta bereganatua izan behar duen guziarekin zabalik egon beharra

como son la economía, la gastronomía, la joyería, etc. Esta actitud desacomplejada y sin atender a recetas o restricciones es el rasgo de innovación más singular que aportamos.

Es necesario tener un sistema, una estrategia de trabajo que sirva como guía en los momentos en que uno se encuentra perdido, pero, a partir de ahí, para estar efectivamente en la línea de la innovación, hay que escapar de la rutina, evitar la respuesta conocida y expulsar las etiquetas.

Aprender de la sabiduría que antecede

Igualmente, la tradición es fundamental para las empresas, por muy innovadoras que sean. Todo lo que se ha hecho, pensado, disfrutado y sufrido con anterioridad es un tesoro que hay que utilizar. Al iniciar cualquier proyecto, se deben analizar y revisar las aportaciones anteriores o los clásicos contrastados, desde una obra excelente hasta la definición básica de qué es una silla o qué puede significar un gesto cotidiano como estrechar la mano. En este sentido, también es conveniente una estrategia de recuperación de los profesionales senior, ellos acumulan un conocimiento y una experiencia que no se puede perder. De esta manera se crean equipos excelentes.

ohiko norabidera begiratzen ez dugunean begiek fokatzea doitu behar dute. baina fokatzen dena argi ikustea lortzen den bitartean gauzak lanbrotsu ikusten dira

cuando uno mira en una dirección diferente de la habitual es más que natural que los ojos tengan que ajustar el enfoque. lo que sucede es que hasta que uno logra percibir lo que se enfoca con claridad se ve borroso

dago. Gure aurreko tradizio guztia funtsezkoa da etengabe agertzen dena interpretatzeko; identifikatzeko eta ulertzeko balio behar du, baina ez etiketatzeko edo mugatzeko.

Irudimena, ikuspegia eta ekintza

Berrikuntzaren prozesua hasteko irudimentsua da, eta hori arriskutsua izan ohi da. Irudimena ohiko gauzetatik urrun dauden erantzunak ematearekin lotzen da.

Zalantzak gabe, nolabait igarlea ere izan beharra dago, beste inork ezin ikus dezakeena intuitu eta ikusteko gauza izan, beharbada ez dutelako norabide egokian begiratzen edo ez dutelako begiratu egokiarekin egiten. Batzuetan ohartzen dena zorabiatu egiten duen aberrazio optikoa baino ez da, baina ondorio egokia sortzen du berriro argi ikusten denean ezer berdina izan ez dadin. Ohiko norabidera begiratzen ez dugunean begiek fokatzea doitu behar dute. Baina fokatzen dena argi ikustea lortzen den bitartean gauzak lanbrotsu ikusten dira.

Azkenik, interesarria den zerbaiz sortu denean, berrikuntza gerta dadin gauzatu egin behar da, hau da, ekoitzi: ekintzaileak izan beharra dago.

Halaber, nolabaiteko ziurgabetasuna sartzeko beldurra galdu behar da eta horren kontra ahal den gehien zehaztu behar da. Zenbait ahots entzutea edo burugabeko ideiaren bat erabiltzea eragozten duten konplexuak alde batera utzi behar dira. Garrantzitsuena hastapenak iradokitzaileak izatea da, edozein norabidetan aurrera egiteko indarra emango dutenak. Hortik aurrera pertsonen motibazioak eta ekintzak zehaztu beharrak berrikuntza ekarriko dute. Ez da beti arrakasta berdina lortzen, baina porrotak aztertzea ere baliagarria da.

Para crecer en innovación es necesario tener en mente que el aprendizaje nunca termina: hay que estar abierto a todo aquello que aún no se conoce y que habrá de ser asimilado. Toda la tradición que nos precede es fundamental para interpretar lo que continuamente aparece, debe servir para identificarlo y entenderlo, pero no para etiquetarlo o restringirlo.

La imaginación, la visión y la acción

El proceso de innovación empieza por ser imaginativo, lo cual acostumbra a ser arriesgado. La imaginación se relaciona con la actitud de no tener complejos para ofrecer respuestas alejadas de lo convencional.

Sin duda, también hay que tener algo de visionario, ser capaz de intuir y ver ahí donde nadie más puede ver, quizás porque no miran en la dirección correcta o quizás porque no lo hacen con los ojos adecuados. A veces lo que se percibe es simplemente una aberración óptica que marea, pero produce el efecto adecuado para que, cuando se vuelva a ver con claridad, ya nada sea igual. Cuando uno mira en una dirección diferente de la habitual es más que natural que los ojos tengan que ajustar el enfoque. Lo que sucede es que hasta que uno logra percibir lo que se enfoca con claridad se ve borroso.

Por último, una vez que se ha concebido algo interesante, para que se produzca la innovación es necesario llevarlo a cabo, es decir, que entre en producción: hay que ser gente de acción.

Asimismo, se debe perder el miedo a introducir cierta incertidumbre, contra la que se debe lanzar toda la capacidad de concreción posible. Hay que liberarse de los complejos que impiden escuchar determinadas voces o utilizar alguna idea descabellada. Lo importante es que se generen inicios sugerentes, que den fuerza para avanzar en cualquier dirección. A partir de ahí, la motivación de las personas y la necesidad de concretar las acciones harán que se produzca la innovación. No siempre se obtiene el mismo éxito, pero estudiar los fracasos también es útil.



Toby Hyam

**Sormena ez da ageriko gauza eta sistema batean horrelako zerbait txertatzea erronka handia da
Integrar en un sistema algo tan intangible como la creatividad es todo un reto**

Sormen eta jakintza arloko empresa txiki eta ertainei ahokularitzu ematen dien Creative Space Management enpresako zuzendaria da. Industria Sortzaileen Nazioarteko I. Forumean parte hartu berri du Bilbon.

Director de Creative Space Management, consultora dedicada al asesoramiento de pequeñas y medianas empresas del entorno de la creatividad y el conocimiento. Acaba de participar en el I Forum Internacional de las Industrias Creativas en Bilbao.

Zer da sormena zuretzat?

Toby Hyam. Sormena pertsona baten bizitzako alderdi guztietan aplika daiteke, baldin eta munduaz jakin-mina badu eta gauzak diren bezalaxe onartzeaz konformatzen ez bada, hau da, posibilitate eta aukera berriak sortzeko ideiak batzen ahalegintzen bada.

Zergatik da hain garrantzitsua sormena antolakundee-tan gaur egun?

T.H. Kontuan hartu behar da sormena ez dela soilik arteen es-parruan gertatzen. Gizakiaren ahaleginari datxekion nolakotasuna da, sua aurkitu zuenetik hiriak eta gizarte egiturak sortu ziren arte. Sormena beti izan da lagungarria negozio eta antolakundeetan, baina industria-osteko aroan profesional guztientzat ezinbesteko nolakotasuna bihurtu behar da.



¿Qué es la creatividad para usted?

Toby Hyam. La creatividad es una cualidad que se puede aplicar a todos los aspectos de la vida de una persona que siente curiosidad por el mundo y no se conforma con aceptar todo tal cual es, sino que, de forma activa, intenta unir ideas para crear nuevas posibilidades y oportunidades.

¿Por qué es tan importante hoy en día la creatividad en las organizaciones?

T.H. Es necesario darse cuenta de que la creatividad no ocurre solamente dentro del sector de las artes. Es una cualidad inherente al empeño humano, desde el descubrimiento del fuego hasta la creación de las ciudades y las estructuras sociales. La creatividad siempre ha sido de ayuda para los negocios y las organizaciones, pero en la era postindustrial

Segur aski geroago Ipar Amerika deitu zen lurrealdeko kostaldeaz urrunago bakailaoa arrantzatzen joan ziren euskal arrantzaleen ekimena ez zen berrikuntzatzat joko garai hartan, baina negozio aitzindaria izan zen; ezagutzen zen munduaren orduko luze-zabalari desafio eginez bakailaoa kontserbatzeko prozesu berriak garatu zituzten eta, azkenean, oso imitatuak izan ziren merkataritza aukerak sortu zituen.

Orain gertatzen denarekiko aldea da XXI. mendean badakigula sortzeko prozesu eta trebetasunak funtsezko nolaktasunak direla eta ekonomia global honetan negozio bat lehiakorra izan dadila lor dezaketela.

Sormena noiz eta nola bihurtzen da berrikuntza?

T.H. Sorkuntzaren prozesua ez da beti berrikuntza bihurtzen. Sormenak berriak ez diren ideiak berrasma ditzake edo agerian ez dagoen lotura duten teknologiak konektatu, eta berrikuntza, berriz, berria den zerbaiz sortzean datza, hau hitzaren beraren erroan ohartzen da.

berrikuntzarako plan bat ezarri behar da:
ezin da itxaroten egon kasualitatez
gerta dadin

tracemos un plan,
no se puede esperar que la innovación
ocurra por casualidad

Zein dira empresa baten kudeaketan berrikuntza berizgarria izan dadin osagaiak?

T.H. Empresa baten kudeaketan berrikuntza transformacionala eta iraunkorra izan behar du. Gizarteko beste arlo batzuek bezalaxe jasan ditzake moda eta jokabide zikloen aldaketak, baina dena dela, antolakundeen kudeaketan berrikuntza eredu guztietan agertzen diren osagai batzuk daude: langile eta bezeroekin balio eta helburu konpartituen kultura sortzea; produktu eta zerbitzuen eskaintza etengabe berrasmatzea, lehengo bezeroen leialtasunari atxikiz bezero berriak lortzeko; eta hierarkiak ezartzea baina erantzukizunen arabera, ez estatusaren arabera. Horretarako aitortu behar da antolakundea egitura horizontalagoekin gobernatu behar dela, profesionalen rolak erantzukizunen arabera berezitzu, ez lanean emandako urteen arabera.

Zure iritziz zein da ETEek berrikuntzarako bidean duten oztoporik ohikoena?

T.H. Lehenengo eta behin, ez dute empresa txiki guztiek parte hartzen "berrikuntzarako bidean". Egia esan empresa askok ezin dituzte justifikatu I+G kostuak; horientzat erraza goa da eta oztopo gutxiagorekin zerbitzu hornitzale legez

tiene que convertirse en una cualidad imprescindible y extensiva a todos los profesionales.

Probablemente la ingenuidad de los comerciantes vascos que se aventuraron a pescar bacalao más allá de la costa de lo que más tarde se llamaría Norteamérica no fue considerada en su momento un ejemplo de creatividad, pero fue un negocio pionero, que desafió la extensión aceptada del mundo conocido, desarrolló procesos nuevos para conservar el bacalao y, finalmente, creó oportunidades comerciales que fueron muy imitadas.

La diferencia con lo que sucede ahora es que en el siglo XXI somos conscientes de que los procesos y habilidades creativas son cualidades clave que pueden lograr que un negocio sea competitivo en esta economía global.

¿Cuándo y cómo se transforma la creatividad en innovación?

T.H. La creatividad es un proceso que no siempre termina por convertirse en innovación. La creatividad puede reinventar ideas que no son nuevas o conectar tecnologías que tal vez no aparentan tener una relación tangible, mientras que la innovación consiste en crear algo que es nuevo, esto se aprecia en la raíz de la propia palabra.

¿Qué ingredientes hacen de la innovación en la gestión de una empresa un elemento diferencial de las organizaciones?

T.H. La innovación en la gestión de una empresa debe ser transformacional y sostenible. Es tan sensible a las modas y a los ciclos de comportamiento como otras áreas de la sociedad, pero, a pesar de esto, existen ciertos ingredientes comunes a los diferentes modelos de innovación en la gestión de las organizaciones: crear una cultura de valores y objetivos compartidos con los empleados y clientes; reinventar constantemente la oferta de productos y servicios, de manera que siga encontrando nuevos clientes mientras conserva la lealtad de los antiguos; y establecer jerarquías en función de las responsabilidades, no del estatus. Esto supone reconocer que la organización debe gobernarse con estructuras más horizontales, donde los roles de los profesionales estén diferenciados por responsabilidades en lugar de distinguirse por veteranía.

¿Cuál es, en su opinión, el freno más común entre las pymes en su carrera hacia la innovación?

T.H. En primer lugar, no todas las pequeñas empresas están participando en una "carrera hacia la innovación". En realidad, muchas empresas no pueden justificar los costes de I+D; encuentran que es más fácil y tiene menos obstáculos vender sus habilidades como proveedores de servicios en lugar de invertir en innovación. Así que, desde mi punto de vista, el problema más común y el freno más fuerte para la innovación es que la investigación y el desarrollo son una prioridad poco valorada.

¿Qué consejos daría a la empresa pequeña en su búsqueda de la innovación?

T.H. Podría resumirlos en tres puntos: 1) establecer objetivos de lo que se quiere lograr y perseguirlos tenazmente; 2) utilizar las habilidades de los empleados y encontrar formas de estimular su habilidad para aportar innovación a la empresa; y 3) trazar un plan para la innovación: no se puede esperar que, sencillamente, ocurra por casualidad.



beren trebetasunak saltzea berrikuntzan inbertitu ordez. Beraz, nire ikuspegitik berrikuntzarako arazorik ohikoena eta oztoporik handiena ikerkuntza eta garapena ez direla behar beste baloratzen da.

Zein aholku emango zenieke berrikuntza egin nahi duen empresa txikiari?

T.H. Hiru puntutan laburbil genitzake aholkuak: 1) Lortu nahi denaren helburuak ezarri eta grinatsu ahalegindu lortzeko; 2) langileen gaitasunak baliatu eta enpresari berrikuntza ekartzeko formak bilatu; eta 3) berrikuntzarako plan bat ezarri: ezin da itxaroten egon kasualitatez gerta dadin.

Zure ikuspegitik, badago pentsamendu sortzailea enpresetan sistematizatzeko modurik?

T.H. Hori oso zaila dela uste dut. Sormena ez da ageriko gauza eta sistema batean horrelako zerbaite txertatzea erronka handia da. Gu ez gara saiatzen sormenaren inguruan arau finkorik ezartzen, modu sortzailean jokaraziko gaituzten helburuak ezartzen ahalegintzen gara.

Zure ustez enpresek berrikuntza eta sormenaren aldeko apustua egiten dute benetan?

T.H. Bai eta ez. Ez dago produktu eta zerbitzuekin berritzeko gogor lan egiten ari den enprese askorik, baina hainbat negozioan pozik daude beti egin duten bezalaxe zerbitzuak eskaintzen. Europa osoan kultura globala sortu behar da berrikuntza negozio gehienetarako funtsezko helburutzat har dadin.

Desde su punto de vista, ¿existe una manera de sistematizar el pensamiento creativo en las empresas?

T.H. Creo que eso es muy difícil. Integrar en un sistema algo tan intangible como la creatividad es todo un reto. Nosotros no intentamos establecer reglas fijas en torno a la creatividad, sino que tratamos de fijarnos objetivos que nos obliguen a comportarnos de forma creativa.

¿Cree usted que las empresas están apostando suficientemente por la innovación y la creatividad?

T.H. Sí y no. Hay muchas empresas que están trabajando muy duro para innovar con nuevos productos y servicios, pero también hay muchos otros negocios que están satisfechos con dar invariablemente los mismos servicios y de la misma forma que lo han hecho siempre. Se debe crear una cultura global en toda Europa donde se perciba la innovación como un objetivo fundamental para la mayoría de los negocios.

modu sortzailean jokaraziko gaituzten helburuak ezartzen ahalegintzen gara

tratamos de fijarnos objetivos
que nos obliguen a comportarnos
de forma creativa

Luminous Media Bilbao

Galdakaoko empresa hau artikuluen importazio-esportazioan espezializatuta dago kostu gutxiko herrialdeetan lan eginez eta nazioarteko proiektu berrizaile bat bultzatzen ari da bideetako segurtasunera iraultza ekartzeko asmoz: trafiko seinale elektroluminiszentek.

Esta empresa de Galdakao, especialista en la importación-exportación de artículos desde y hacia países de bajo coste, está impulsando un innovador proyecto internacional con el que espera revolucionar la seguridad vial: las señales de tráfico electroluminiscentes.

“Ilusioa egingo lidake Luminous Media Bilbaok merkatuarituko dituen trafikoko lehen seinale elektroluminiszentek Bizkaian instalatzea; bideetako segurtasuna hobetuko duen sistema berrizailea da eta aurkezten ari garen tokia guztietai harridura sortzen du, Txinatik Argentinaraino”.

Esaldia Luminous Media Bilbaoko gerentea den Iñigo Kariderena da, eta misterio handirik ez duela dirudien arren, bere empresa proietuaren gakoetariko batzuk biltzen ditu: ilusioa, hirugarrenei hobekuntzak ekarriko dizkien aplikazio berrizailea, eta nazioarteko bokazioa.

Duela urtebete baino gehiagotik Karide elektroluminescentziari buruzko proiektu bat bultzatzen ari da eta laguntzeko Leartiker, Luminous Media eta One 2 See britainiar empresasak eta Brunel Unibertsitatea ditu (London).

Elektrolumineszentzia

Elektrolumineszentzia (EL) berez ez da berria. 1907an aurkitu zuten eta bigarren Mundu gerran experimentatzen hasiziren, baina komertzialki 1980tik soilik dago eskuragarri eta funtsean telekomunikazioetan, marketinean eta publizitatean erabiltzen da.

Iñigo Karidek Txinan ezagutu zuen teknologia hau. 11 urtez Batz-en lan egin zuen, azken urteotan batez ere herrialde harten hornitzaleak bilatzen. Bere grinak bultzatuta koperativa utzi zuenean esportazio-importazio enpresta ezberdin bat sortzea erabaki zuen.

“Gure planteamendua ez da edukiontzia bat ekarri eta saltzea. Urte askotan lan egin dugu hemengo ETEkin eta ondotxo dakigu zer behar duten. Guk haien bulegoa izan nahi dugu kostu gutxiko herrialdeetan, nazioarteko proiectuei ekin ahal diezaieten baliabide propioak erabili gabe eta enpresan kostu finkoak gehitu gabe”.

“Me haría ilusión que las primeras señales de tráfico electroluminiscentes que comercialice Luminous Media Bilbao se instalasen en Bizkaia; es un sistema innovador que va a mejorar la seguridad vial y que impresiona allá donde lo estamos presentando, de China a Argentina”.

La frase es de Iñigo Karide, gerente de Luminous Media Bilbao, y, aunque parece no tener mayor misterio, encierra algunas de las claves de su proyecto empresarial: ilusión, una aplicación innovadora que va a aportar mejoras a terceros, y vocación internacional.

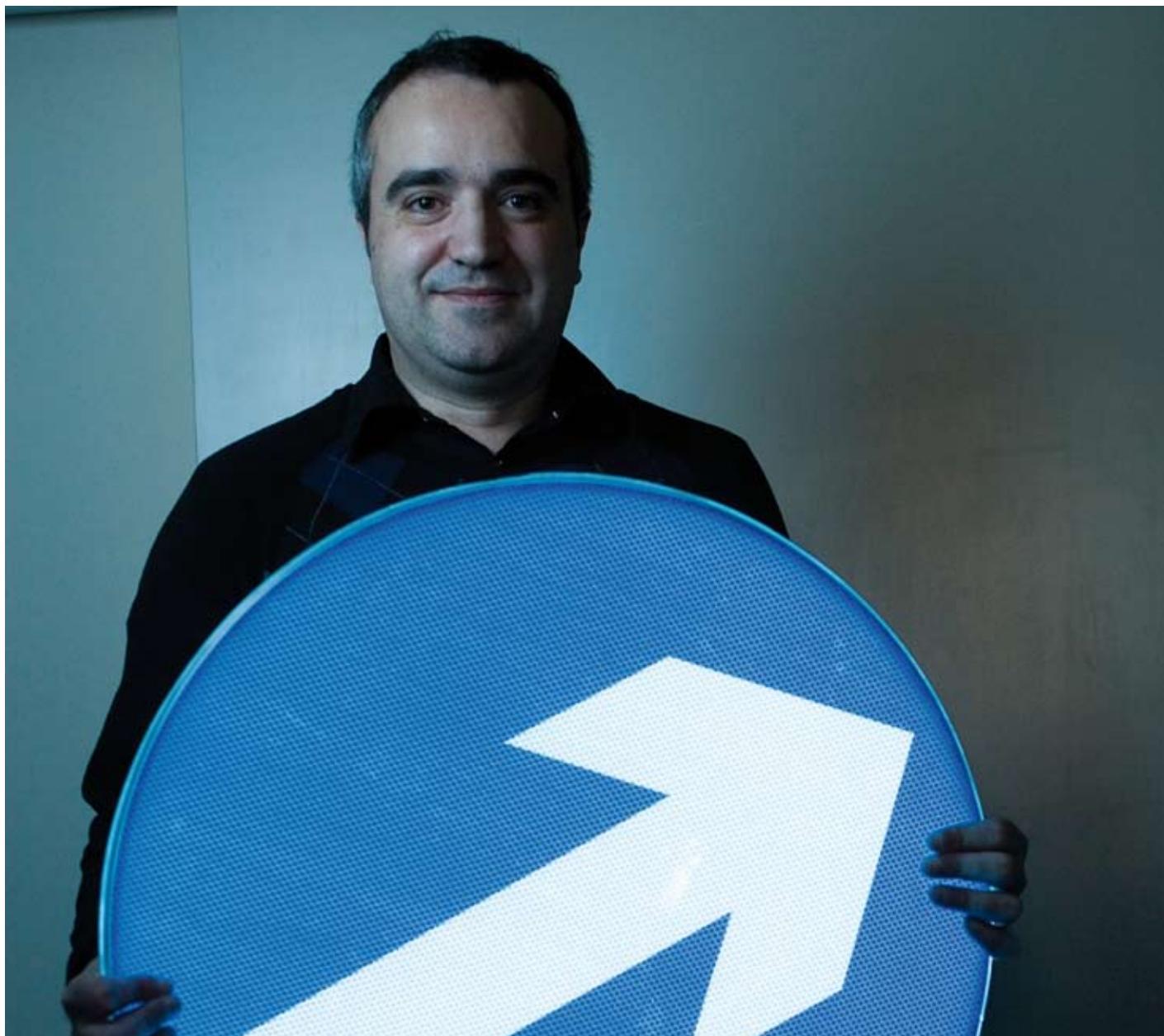
Desde hace algo más de un año, Karide impulsa un proyecto sobre electroluminiscencia en el que están colaborando Leartiker, las empresas británicas Luminous Media y One 2 See, y la Universidad Brunel (Londres).

La electroluminiscencia

La electroluminiscencia (EL) no es realmente nueva. Se descubrió en 1907 y se empezó a experimentar durante la segunda Guerra Mundial, pero comercialmente sólo está disponible desde 1980, aplicándose fundamentalmente en las telecomunicaciones, el marketing y la publicidad.

Iñigo Karide conoció esta tecnología en China. Durante 11 años había trabajado en Batz, los últimos desarrollando proveedores sobre todo en aquel país. Cuando su inquietud le llevó a dejar la cooperativa, decidió crear una empresa de exportación-importación diferente.

“Nuestro planteamiento no es traer un contenedor y venderlo. Durante muchos años hemos trabajado con las pymes de aquí, sabemos bien lo que necesitan. Lo que pretendemos es ser su oficina en países de bajo coste, de tal manera que puedan abordar proyectos internacionales, sin utilizar recursos propios ni aumentar los costes fijos de su empresa”.



Vicente Paredes

Irizpide horren ondorioz Txinan dagoen nazioarteko enpresari talde batekin harremanetan jarriko dira. Sare hori osatzen duten enpresetariko bat elektrolumineszentziarekin lan egiten du. Eskaintzen dien produktua merkaturatzea erabaki zuten ondoren eta, aldi berean, proiektuaren talde kudeatzaileko kide bihurtu eta berritzeari ekin zioten. Horrela trafiko seinaleetara iritsi ziren.

Proiektuaren garapenean EL arloan munduko liderra den Britainia Handiko Luminous Mediak; trafiko seinaleetan EZ aplikatzen aitzindaria den One 2 See-k; Brunel Unibertsitatek; eta Leartiker Ikerkuntza eta Teknologia Zentroak esku hartu dute. Hain zuzen ere Karidek azken erakundera jo zuen plastikozko gaien arloan bere ekarpena egin zezaten.

Merkaturatzeko aukera duen seinalea lortu eta gero homologazioa bilatu zuten. 2007an Europako EN-12899-1 arauetgiaren berrikuspenean trafiko seinale elektroluminiszentziak sartzea eta baimentzea lortu zuten.

Ese principio, les lleva a entrar en contacto con un círculo de empresarios internacionales que está en China. Una de las empresas que integra esa red trabaja con electroluminiscencia. Deciden comercializar el producto que les oferta y, a su vez, convertirse en parte del equipo gestor del proyecto e innovar. Así llegan a las señales de tráfico.

En el desarrollo del proyecto intervendrán las empresas británicas Luminous Media, líder mundial en EL; One 2 See, pionera a la hora de aplicar EL a las señales de tráfico; la Universidad Brunel; y el Centro de Investigación y Tecnología, Leartiker, a quien Karide se dirige para que hagan aportaciones en el tema de los materiales plásticos.

Una vez que tienen una señal con posibilidades de salir al mercado, se busca su homologación. En el 2007 se consigue que la revisión de la normativa europea EN-12899-1 del 2007 incluya y autorice el uso de señales de tráfico electroluminiscentes. En marzo han iniciado la producción.

EL, kontzeptuaren erabateko aldaketa

Ohiko trafiko seinaleen eta EL seinaleen arteko differentzia nagusia da lehenak ikusteko argiztatu behar den orria erretrodistiratsua daukan xaflaz osatuta dagoela da; bigarrenak argi propioa igortzen du. Erabateko aldaketa da eta goitik behera birplanteatu behar da argiztapenaren kontzeptua trafikoan.

Seinaleetan EL erabiliz tradicionaletan baino 6 aldiz handiagoa da ikuspena, egoera kaxkarretan (iluntasuna, lainoa, kea...) zein distantzia handietan. Gainera ez ditu begiak itsutzen eta eutsi egiten die talka eta bibrazioei, kanpoko akzesorioak kentzea ahalbidetzen du, erraz eta arin instalatzan da eta mantentzea ekonomikoagoa da.

Abantailak zehazteak luze joko luke, baina zalantzak gabe garrantzitsuena bideko segurtasuna hobetza ahalbidetzen duela da; funtsezko beste ekarpenean bat energiaren %40 aurreztea dakarrela eta argiaren eta ingurumenaren kutsadura murrizten duela da. Hau guztia dela-eta Erresuma Batuan sari bat lortu du produktu berde legez, eguzki energia ez baliatu arren.

Erresuma batuan lehen esperientzia pilotua egin da; emaitzak oso onak izan dira eta zenbait datu biltzeko aukera egon da, aurrezpenari dagokionez esate baterako. Horren arabera, hiri batek 2000 seinale instalatuko balitu EL erabiliz 500 000 libra (521.812 euro) aurreztuko lirateke.

Kostuaren gaian lan egiten ari da une honetan Brunel Unibertsitatea, besteak beste. EL lortzeko prozesua garestia da eta, horregatik, kalitateari eutsiz materiala merkatzea ahalbidetuko duen material berri batez saioak egiten ari dira.

Gainera, eguzki energia erabiltzea eta aplikazio eta forma-tu berriak garatzea ere ikertzen ari da. Luminous Median etengabe bidaiatzen ari dira EL seinaleak aurkezten. Txina Alemania, Malasia, Kuwait, AEB, Txile..., mundu guztia dago interesaturik. Noraino iritsiko al da? "Ez dakit, urrutira espero dut, erantzuten du Karidek".

Egia esan ametsa hurbilago dago: hemengo enpresen esku jarri beren eskaintza nabarmentzeko balio duten baliabi-deak. "Hauxe da nik berrikuntzari buruz dudan ideia: "Txinatik maila duen produktua dakart zuk zure produktuan bilakaera lortu ahal dezazun, zure bezeroei balio erantsia emanet, lanpostuak sortuz eta berritzalea izanik".

www.lmbilbao.com



Vicente Paredes

seinaleetan EL erabiliz tradicionaletan baino 6 aldiz handiagoa da ikuspena

el uso de EL en las señales permite una visibilidad 6 veces mayor que en las tradicionales

EL, un cambio de concepto radical

La gran diferencia entre una señal de tráfico tradicional y una de EL, es que la primera está formada por una chapa metálica con una lámina retroreflejante que necesita ser iluminada para verse; la segunda, emite su propia luz. Es un cambio radical, que obliga a replantearse totalmente el concepto de iluminación en tráfico.

El uso de EL en las señales permite una visibilidad 6 veces mayor que en las tradicionales, tanto en condiciones precarias (oscuridad, niebla, humo...) como en largas distancias. Además no deslumbra y es resistente a impactos y vibraciones, permite eliminar accesorios exteriores, es fácil y rápida de instalar, y su mantenimiento es más económico.

Sus ventajas son largas de detallar, la más importante es, sin duda, que permite mejorar la seguridad vial; otra aportación clave es que implica un ahorro energético del 40%, la reducción de la polución de la luz y de la contaminación medioambiental. Ello le ha permitido obtener en el Reino Unido un premio como producto verde, incluso sin servirse de la energía solar.

En el Reino Unido se ha realizado una primera experiencia piloto, los resultados han sido muy buenos y han permitido recopilar algunos datos, por ejemplo de ahorro. Según estos, si una ciudad instalase 2.000 señales EL ahorraría 500.000 libras (521.812 Euros) en dos años.

El coste es uno de los temas en los que está trabajando en estos momentos la Universidad Brunel. El proceso para conseguir la EL es caro, de ahí que se estén haciendo pruebas con un nuevo material que permitirá abaratar el producto, manteniendo su calidad.

Además ya se están investigando el uso de la energía solar y el desarrollo de nuevas aplicaciones y formatos. Mientras, en Luminous Media no dejan de viajar presentando las señales EL. China, Alemania, Malasia, Kuwait, USA, Chile... todo el mundo está interesado ¿Hasta dónde van a llegar? "No sé, espero que lejos, responde Karidek".

En realidad su sueño está más cercano: poner al alcance de las empresas de aquí recursos que les sirvan para diferenciar su oferta. "Mi idea de la innovación es ésa: "traigo un producto de nivel de China para que tú puedas evolucionar en tu producto, des un valor añadido a tus clientes, crees más puestos de trabajo y seas innovador".

Berrikuntza irekira zabaldu Abrirse a la innovación abierta

Einsteinek esan zuen: "zoratuta egon behar da gauzak beti bezala eginez emaitzak bestelakoak izango direla pentsatzeko". Roberto Gómez de la Iglesia Disonancias-eko zuzendariak ideia hori azpimarratzen du, landuta dauden eremuak utzi behar direla ziurtatuz. Alda ditzagun jokabideak, txerta ditzagun begirada berriak, berri dezagun berrikuntza.

Ya lo dijo Einstein "hay que estar loco para pensar que haciendo las cosas de la misma forma que siempre se van a conseguir resultados distintos". Roberto Gómez de la Iglesia, director de Disonancias, insiste en esa idea y en la necesidad abandonar los terrenos trillados. Cambiemos actitudes, incorporemos nuevas miradas, innovemos la innovación.

Roberto Gómez de la Iglesia

www.disonancias.com



Aire berriak, idea freskoak, contrastek... Horren sinplea eta horren konplexua aldi berean.

Egia da berrikuntza modan dagoen hitz magikoa dela krisia gainditu beharraz edozein argudiori indarra emateko, lurralte baten egoera lehiakorra hobetzeko, gure antolaera kaldatzeko... Bainakasuan askotan politikoki zuzena den aitzakia baino ez da, gauzak "gure kontrol inguruaren" barruan egiten jarraitzea.

Ez dut ezagutzen hau berrikuntzarako une egokia dela uste ez duen lanbide sektorerik. Bainakasuan jauzi egiteketan benetan egin behar da. Horrela, pentsamendu dibergenteaz hitz egiten jarrai tzen dugu baina antzeko profesionalak erabiltzen jarraitzen dugu eta betiko ingeniaritza edo negozio eskolatik datoz, irakurgai berdinak izan dituzte, hiri berberetan bizi dira edo kultura korporativo nahiz herriko ohituren arabera janzten dira...

Aires nuevos, ideas frescas, contrastes... Así de simple y así de complejo a la par.

Es verdad que innovación es la palabra mágica de moda para dotar de fuerza a cualquier argumento sobre la necesidad de salvar la crisis, de mejorar la posición competitiva de un territorio, de cambiar nuestras organizaciones... Pero en muchos casos no deja de ser una coartada, políticamente correcta, para seguir haciendo las cosas dentro de "nuestro círculo de control".

No conozco ningún sector profesional que no considere que éste es el momento propicio para la innovación. Para los saltos de verdad. Así hablamos de pensamiento divergente pero seguimos reclutando profesionales cortados por el mismo patrón, procedentes de las escuelas de ingeniería o de negocios de siempre, que han leído a los mismos "popes", que viven en las mismas ciudades o visten acorde a la "cultura corporativa" y los usos del lugar...



astiro aurreratzen ari gara geure
buruari galdera berriak egiten. baina
inguru ezagunetan jarraitzen dugu, eremu
landuetan, segurtasun kontzeptual,
emozional eta profesionala ematen
digutenetan

avanzamos, lentamente, en hacernos
preguntas nuevas. pero seguimos
buceando en
entornos conocidos,
en terrenos trillados, que nos dan
seguridad conceptual, emocional y
profesional

Emaitza ezberdinak nahi baditugu hainbat lekutatik datozen pertsonak behar ditugu, trebakuntza eta esperientzia ezberdinak dituztenak, munduari eta gure inguruari buruz ideia eta ikuspegia ezberdinekin. Gainera, dibertsitatea kudeatzeko gure gaitasuna mugatuko duen estalkirik gabe! Baino gehienok sektore bakoitzeko ortodoxiak onartzen duen "muga batzuen barruan" araua onartzen dugu.

Zalantzak gabe gaur egungo erronka ekoizpen eta gizarte berrikuntza da, edo hobeto esanda, alderantziz, gizarte eta ekoizpen berrikuntza. Baino horretarako elikagai berriak bilatu behar ditugu denok, eduki eta formezi dagokienez; beste ideia eta eskumen batzuekin nahastu eta kutsatu behar gara. Berrikuntzak sormena behar du, sormenak irudimena behar du, eta honek pizgarri ezberdinak behar ditu, inguru malguak, beren jakintza eta jokabideak erlatibizatzeko

Si queremos resultados diferentes tendremos que empezar a contar con personas diferentes, procedentes de lugares diferentes, con formaciones y experiencias diferentes, con ideas y visiones del mundo y de nuestro quehacer diferentes. ¡Y sin orejeras que limiten nuestra capacidad de gestionar la diversidad! Pero aplicamos mayoritariamente aquello de "dentro de unos límites" aceptados por la ortodoxia de cada sector.

Sin duda, la innovación productiva y social o mejor, social y productiva, en este orden, es hoy el reto. Pero para ello todos hemos de buscar nuevos nutrientes, en contenidos y en formas, hemos de dejarnos penetrar y perturbar por otras ideas y competencias. La innovación requiere creatividad, la creatividad requiere imaginación, y ésta necesita estímulos diversos, entornos flexibles, profesionales capaces de relativizar sus conocimientos y actitudes, ciudadanas y ciudadanos capaces no sólo de tolerar lo diferente sino de propiciarlo.

Avanzamos, lentamente, en hacernos preguntas nuevas. Pero seguimos buceando en entornos conocidos, en terrenos trillados, que nos dan seguridad conceptual, emocional y profesional. No deja de sorprenderme la facilidad con la que pasamos de la reingeniería de procesos, las ISO, la EFQM, la mejora continua..., a la innovación, con una pizca de inteligencia emocional..., con mil y un apellidos en cada caso, pero formulando un mismo tipo de preguntas con la tranquilidad de que se domina el entorno de las respuestas previsibles.

La innovación abierta (porque ¿puede haber una innovación no abierta?), implica estar dispuesto, en palabras de François Deck, artista-consultor francés, a "encajar lo improbable". Supone favorecer la incertidumbre, el conflicto positivo, la exploración, el riesgo a contrastarse con lo desconocido o ignorado, aprender a ver el valor de lo inesperado, de lo excepcional frente a la evolución plausible de lo previamente planificado que pone coto a la verdadera innovación, o al menos a la más radical. Implica estimular las perturbaciones creativas.

La innovación abierta y colaborativa, como en el caso de la Plataforma Disonancias, Arte e Innovación, nos ayuda a innovar la innovación, a cambiar actitudes, a catalizar nuestras capacidades creativas incorporando miradas nuevas y



gauza izango diren profesionalak, ezberdina dena onartzeaz gain bultzatu ere bultzatzeko gauza diren herritarrok.

Astiro aurreratzen ari gara geure buruari galdera berriak egiten. Baino inguru ezagunetan jarraitzen dugu, eremu landuetan, segurtasun kontzeptual, emocional eta profesionala ematen digutenetan. Guztiz harrigarria iruditzen zait zein erraz pasatzen garen prozesuen ingeniaritzar, ISO, EFQM, etengabeko hobekuntza eta abarretatik berrikuntzara, adimen emocional apur batez..., kasu bakoitzean makina bat abizen erabiliz, baina aldi berean antzeko galdera motak eginez aurre-ikusten diren erantzunak menperatzeak ematen duen lasaitasunaz.

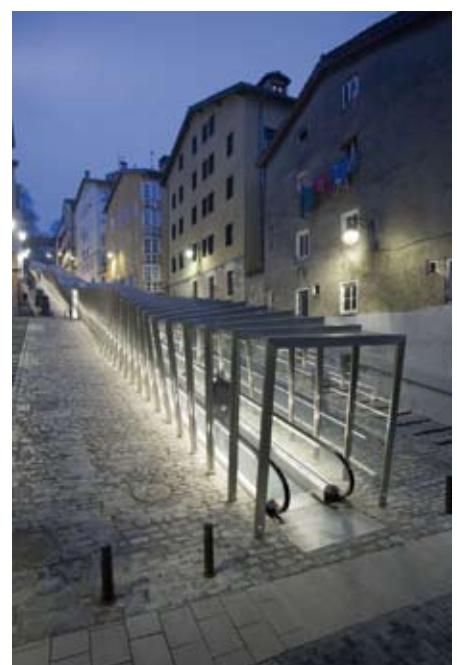
Berrikuntza irekiak (irekia ez den berrikuntzarik egon al daiteke?) esan nahi du, François Deck frantziar artista aho-Ikulariaren hitzetan, "gertagaitza dena" onartzea. Ziurgabetasuna bultzatzea dakar, gatazka positiboa, azterkatzea, ezezaguna edo baztertua denarekin alderatzeko arriskua, ezustekoaren balioa ikusten ikastea. Benetako, edo behintzat erabateko, berrikuntzari mugak jartzen dizkion aurretzko planifikazioaren bilakaera arruntaren aurrez aurre jarrita. Horretarako sormenak dakartzan buruhausteak bultzatu behar dira.

Berrikuntza ireki eta kolaboratiboa, Disonancias Artea eta Berrikuntza plataformaren kasuan bezalaxe, lagungarria gertatzen zaigu berrikuntza berritzen, jokabideak aldatzen, gure sormena katalizatzen gure antolakundeetan begirada berri eta harrigarriak txertatuz. Euskal Herriko eta Kataluniako berrogei enpresa baino gehiagok bizi dute, edo bizitzen ari dira, hirurogei artista baino gehiagorekin zabaltzeko esperientzia ikerlari, material, teknologia eta prozesuen muturreko erabiltzaile, zein antolakundeko kritikari legez. Komunikatzaile bereziak denak.

Disonancias-ek lurralte berriak eskaintzen dizkie "harreman-artistei" beren gaitasunak enpresa eta antolakundeen "benetako munduan" aplikatzeko, gero eta konplexuagoa den esparruan herritarren beharrizan berriei aurre hartuz: izan ere sozietateak eta ekonomiak jakintzaz gain jokabide berriak eta, batez ere, irudimen handia behar dituzte.

sorprendentes en nuestras organizaciones. Más de cuarenta empresas y centros tecnológicos del País Vasco y Catalunya han vivido, o están viviendo, la experiencia de abrirse a más de sesenta artistas en su papel de investigadores, de usuarios extremos de materiales, tecnologías y procesos, de críticos de la organización y su forma de hacer. De comunicadores singulares.

Disonancias abre nuevos territorios a "artistas relationales" que quieren aplicar sus competencias en el "mundo real" de la empresa y de las organizaciones, anticipándose a las nuevas necesidades ciudadanas en un marco cada vez más complejo: el de una sociedad, y una economía, que no sólo necesita conocimiento sino también nuevas actitudes, y ante todo, mucha imaginación.



Soluketa

IKT konponbideak ETEntzat Soluciones TIC para pymes

2004tik Mungiako empresa honek soilik ETEntzat pentsatutako Interneteko zerbitzuak eskaintzen ditu. Haren bokazioa enpresariei kalitatedun zerbitzua ematea da, benetan behar duen enpresariengandik hurbil, bere IKT erabaki guztien kudeaketa erratzuz, helburua beti ere errentagarritasuna delarik.

Desde 2004 esta empresa de Mungia ofrece servicios de Internet pensados exclusivamente para pymes. Su vocación es ofrecer un servicio de calidad y de cercanía al empresario que realmente lo necesita y facilitarle la gestión de todas sus decisiones TICs, siempre bajo la óptica de la rentabilidad.

Dena begiratzen den kolorearen araberakoa da. Eustakek argitaratu berri duen prentsa ohar batean Informazioaren Gizarteari buruzko azken inkestaren datuak azaltzen zituen eta honakoa zen izenburua "Informazio teknologien ekipamenduei dagokienez euskal enpresen arteko aldeak murrizten jarraitzen du 2008an". Eta azpitituluan eransten zuen: "enpresen %64,4k sarbidea du Interneten eta, horietatik, %42,6k web orrialdea dauka".

Zer irakurketa egiten duzu albisteari buruz? Positiboa? (aldea murrizten ari da). Negatiboa? (%33,6k ez du Internetik eta "57,7k ez du webik). Beharbada ez zara seguru egongo eta irakurtzen jarraituko duzu; orduan jakingo duzu 10 langiletek gorako euskal enpresen %68,5ek Interneten presentzia daukala web orrialdearen bidez.

Weba edukitzea edo ez edukitzea ez da gai erabakigarria beharbada, baina a priori arraroa egiten da 10 langiletek gorako enpresa batek webik ez daukala jakitea, areago IKTak berrikuntzaren eta ekonomia garapenaren motor nagusia direla behin eta berriz entzuten dugunean.

Hauek gaur egungo datuak badira, imagina ezazu duela 5 urtekoak. Ez da harrigarria, horren arabera, Telyco Center-ek 2004an Interneteko zerbitzuak soilik ETeei emateko sozietate bat sortzea erabaki izana. Horrela Soluketa jaio zen.

IKTak errentabilizatu egin behar dira

Zenbait urtetan losu Martínez-ek, enpresa biotako gerenteak, Teléfonicako aholkularei homologatu legez lan egin zuen eta baltzu hori utzi ondoren Telyco Center muntatu zuen. Garai hartako ikasgaietako bat izan zen operadore handiek ETeei zerbitzua ematerakoan gabezia handiak dituztela, eta horregatik beren merkatu nitxoa hantxe bilatzea erabaki zuen.

2004an beste urrats bat egin zuten eta Soluketa sortu zuten, ETEn beharrizanei erantzuna emateko pentsatutako sozie-

Todo es del color con que se mire. Recientemente, el Eustat publicaba una nota de prensa para explicar los resultados de la última Encuesta sobre la Sociedad de la Información y titulaba "La diferencia en equipamientos de tecnologías de la información entre las empresas vascas, según tamaño, continúa recortándose en 2008". Añadían un subtítulo que indica que "el 66,4% de las empresas tienen acceso a Internet y, de ellas, el 42,6% dispone de página Web".

¿Qué lectura hace usted de la noticia? ¿Positiva? (la diferencia se acorta), ¿Negativa? (hay un 33,6 sin Internet y un 57,4 sin Web).

Quizás sienta indecisión y decida seguir leyendo, entonces sabrá que "el 68,5% de las empresas vascas de 10 ó más empleados tiene presencia en Internet mediante página web".

Es probable que tener o no tener web no sea una cuestión definitiva, pero a priori cuesta asimilar la idea de que una empresa actual con 10 o más empleados no tenga web, más aún cuando no dejan de llegar mensajes que explican que las TICs constituyen el motor principal de la innovación y el desarrollo de la economía.

Si estos son los datos a día de hoy, imagínense los de hace 5 años. No es extraño que, a tenor de ellos, Telyco Center decidiese crear en 2004 una sociedad proveedora de servicios de Internet dedicada única y exclusivamente a las pymes. Así nació Soluketa.

Las TICs hay que rentabilizarlas

Durante varios años losu Martínez, gerente de ambas empresas, trabajó como consultor homologado de Telefónica, tras dejar la compañía montó Telyco Center. Uno de los aprendizajes de aquella etapa fue que las grandes operadoras tienen importantes carencias a la hora de tratar a las pymes, y decidieron hacer de ése su nicho de mercado.

tatea, "haien interneteko saila izateko barruan izateko behar den egituraren kostua jasan beharrik izan gabe".

Hasieran oinarrizko zerbitzuak ematen zitzuten, esate baterako eduki gutxiko orrialdeen hostinga eta diseinua. Gaur egun zerbitzu osoa ematen dute, beti berrikuntza eta IKT inbertsioa ETEen beste ekoizpen elementu bat izan da-din ahaleginduz.

IKTak, Iosu Martínezek azaltzen due-nez, "errentabilizatu egin behar dira, ez da nahikoa esatea ordenagailu, web-orrialde eta abarretan inbertitu dudala esatea, inbertsio horrek errentagarritasuna izan dezan helburuak ezarri behar dira eta, gainera, antolakunde osoak kontzientziaturik egon behar du eta hori baliagarria izango dela prozesuak, kokapena, irudia, etab. hobetzeko jakin.

Balioa emateko, Soluketaren ustez eskaintzen dituzten proiektuak eta zerbitzuak pertsonalizatuta egon behar dute bezero bakoitzaren beharrizanen arabera. Izan ere beren bereizgarrietako bat hauxe dela uste dute.

"Ez diegu projektuei ekiten aurretiaz enpresako gerentearekin eseri gabe —zer espero duen, zer behar duen esan diez-gun— eta, bestalde, Soluketak egitura horretan berrikuntza gauzatzeko zer eskain dezakeen aztertu gabe, egingo duten inbertsioak lehenbailehen emaitza izan dezan".

Haien zerbitzuaren beste ezaugarri funtsezko bat diru-laguntza publikoen kudeaketa da. Soluketak proiektu bat burutzen duenean lor daitezkeen diru-laguntzak bilatzeaz ere arduratzen da. "Funtsezko da bezeroak tresna bat ikusten duenean ezartzeko bere eskura dituen baliabideak ere ikustea. Zenbait proiekturen kasuan, fondo galduarako



Vicente Paredes

En el 2004 dieron un paso más y crearon Soluketa, una sociedad pensada para atender las necesidades de las pymes, para "ser su departamento de internet sin el coste de estructura que supondría tenerlo dentro".

Empezaron dando una serie de servicios muy básicos como el alojamiento, el hosting, y el diseño de páginas con poco contenido. Hoy ofrecen un servicio global, intentando siempre que la innovación y la inversión en TICs sea un elemento productivo más de la pyme.

Las TICs, explica Iosu Martínez, "hay que rentabilizarlas, no se trata de decir he invertido en ordenadores, en página web, etc. hay que marcarse unos objetivos de rentabilidad de esa inversión, además de concienciar a toda la organización de que eso va a servir para mejorar los procesos, el posicionamiento, la imagen, etc".

Para aportar valor, Soluketa entiende que los proyectos y servicios que ofrecen deben estar personalizados en función



diru-laguntzak eta Sozietaeen gaineko Zergaren fiskalitatea baliatuz kostua zero izan daiteke".

IKT kultura sustatzea

Ez jakitea gabezia handia da, ez administrazio baliabideei dagokienez soilik. Telekomunikazioen sektorean berrikuntzak hain arin aurreratzen duenez zaila da jakintza berriak bereganatzea.

IKT kultura sustatzeko Soluketak garatu duen produktu-bildumak ETEei aukera ematen die IKT arloan urrats logikoak ematen joateko eta, garrantzitsuagoa dena, "ikasten jarraitzeko pentsatuta dago".

Horrela, produktuen artean daude: "INITIA" packa, Interneten agertu nahi duten enpresei zuzenduta, web korporativo simple batekin, domeinua eta posta elektronikorako kontuak barne; "INITIA Plus", online BackUp zerbitzua eransten duena eta ETE helduagoei begira dagoena; edo osoagoa den "Innov@Web" proiektua (extraneta, intraneta, e-faktura, e-commerce...).

Bere bezeroekin batera bilakatzen joateko, 2009an etorkizuneko proiekturei heltzea erabaki dute, ETEei bizpahiru urteko aldian kokapen hobea izateko estrategiak prestatzen lagunduz, beti teknologia berriak erabiliz.

Gainera eskuartean daukate proiektu bat Administrazioaren laguntzaz berrikuntza ETEetara eramateko, nahiz eta oraindik kontatzeko goiz den.

www.soluketa.com

berrikuntzarako plan bat ezarri behar da: ezin da itxaroten egon kasualitatez gerta dadin

es fundamental que cuando el cliente ve una herramienta vea también las armas que tiene a su disposición para implantarla

de las necesidades de cada cliente. De hecho consideran que ése es uno de sus rasgos diferenciales.

"No acometemos ningún proyecto sin sentarnos previamente con el gerente de la empresa, intentando que nos diga qué espera, qué necesita y, por otro lado, sin analizar qué puede aportar Soluketa para que la innovación sea una realidad en esa estructura, y cómo lograr que la inversión que va a realizar tenga un retorno cuanto antes".

Otro aspecto clave de su servicio es la gestión de ayudas públicas. Cuando Soluketa realiza un proyecto, se ocupa también de buscar aquellas subvenciones a las que puede acogerse. "Es fundamental que cuando el cliente ve una herramienta vea también las armas que tiene a su disposición para implantarla. Hay determinados proyectos que, entre subvenciones a fondo perdido y la fiscalidad en el Impuesto de Sociedades, pueden tener un costo cero".

Fomentar la cultura en TICs

El desconocimiento es una lastre importante y no sólo el de los recursos administrativos. En el sector de las telecomunicaciones, la innovación avanza tan rápido que es difícil asimilar nuevos conocimientos.

Para fomentar la cultura TIC, Soluketa ha desarrollado una cartera de productos que permite a las pymes ir dando pasos lógicos en el mundo internet y, lo que es más importante, "está pensada para incitar a seguir aprendiendo".

Así, entre sus productos es posible encontrar el "Pack INITIA", dirigido a empresas emergentes que quieren tener presencia en Internet e incluye una web corporativa sencilla con su dominio y cuentas de correo electrónico; el "INITIA Plus", que añade el servicio de BackUp online, y está enfocado a pymes más maduras; o el ya más completo "Proyecto Innov@Web" (extranet, intranet, e-factura, e-commerce,...).

Con esa idea de ir evolucionando con sus clientes, en el 2009 se han propuesto empezar a trabajar en proyectos de futuro, ayudando a las pymes a planificar estrategias que les permitan, en dos o tres años, posicionarse mejor, utilizando siempre las nuevas tecnologías.

Entre manos tienen también un proyecto que intentará, apoyándose en la Administración, llevar la innovación a la pyme, aunque aún es pronto para contarla.

Agustín Ibarretxe

Diseinuak erakutsi zigun berezitu
ahal zela eta gainera pizgarria zela
**El diseño nos mostró que la diferenciación
era posible y estimulante**



B.Lux taldeari buruz hitz egiterakoan ohikoa da Berrizko argiztapen enpresa honek sortutako produktuekin asmatu egin duela entzutea. Sortu zenetik laguntzaile izan duen diseinugile zerrenda luzea aipatzea ere ezinbestekoa da. Agustín Ibarretxe administratzaileak azaltzen digu zergatik hartu duten diseinua proiektuaren zutarritzat eta erabaki horrek nola baldintzatu duen enpresa eta bizitzako alderdi guztiak aztertzeko ikuspegia.

Cuando se habla del Grupo B.Lux es frecuente destacar el acierto de los productos generados por esta empresa de iluminación de Berriz. También parece inevitable aludir a la larga lista de diseñadores con los que ha colaborado desde su origen. Agustín Ibarretxe, su administrador, nos explica por qué han hecho del diseño la piedra angular de su proyecto y cómo esa decisión ha condicionado su forma de ver no sólo la empresa, sino todos los aspectos de la vida.

1980an lanean hasi eta gutxira B.Lux-ek Guillermo Capdevila diseinugilearen laguntzarekin bere luminariak egitea erabaki zuen. Ondoren hainbat diseinugilek esku hartu dute gaur arte. Zergatik egiten duzue diseinua txertatzearen aldeko apustua?

Agustín Ibarretxe. Hasi ginenean teoriak eta intuizioak esaten ziguten komenigarriena abiapuntutzat argiztapeneko joerarik berritzaleenak hartza zela, eta pentsatu genuen kostuarekin baino gehiago berezitzeaz nabamentzen gure empresa garatzeko tresna egokia diseinua zela. Horrela zabalten ari zen merkatu berri batean kokatu ginien. Ausartak izan ginien, ez genuen oso ondo ezagutzen negozioaren know howa, baina argi geneukan berezitza/berritzea zela aldagari erabakigarria. Lehenengo urteetan geure ausardia ordaindu genuen, baina uste dut bide onean ari ginela, zerbait interesgarria ekarri genuen eta gure finantza egoera kaxkarrak aukera ematen zigun neurrian dibertitu egiten ginien. Capdevila gure produktu propioei hasiera emateko izan genuen lehen diseinugilea izan zen. Berarekin ikasi genuen berezi ahal zela eta hori pizgarria zela eta izaerarekin zerikusi handia zuela eta, zailtasunak izan arren, esperientzia gustatu egin zitzaigun eta une hartan hain ohikoa zen kopiatzea ez genuela inoiz erabiliko zin egin genuen. Ordudanik etengabe jardun dugu hainbat diseinugilerekin elkarlanean eta egun batzuetan poztasuna izan dugu, beste batzuetan tristura, noiz arrakasta, noiz porrota, baina behin ere ez monotonía, eta pena merezi izan du. Diseinuak, ondo ulertuta, orain garena ekarri digu. Diseinuaren laguntzaz geure empresa proiektua eraiki dugu. Guretzat diseinua ez da negozioa hobetzeko balio erantsia izan, haren zutarria baizik.

Estilo, adin eta trebakuntza ezberdineko diseinugileekin lan egin duzue, baina B.Luxek bere produktu eskaintzan marka sendo eta koherentearen irudia erakusten du.

Zein da hori lortzeko gakoa?

A.I. Sendotasuna, koherentzia... eta bestelako ezaugarriek bat egin behar dute bezeroek eta merkatuak zure empresari buruz duten irudiarekin, barruko balorazio propioarekin baino gehiago. Ona da empresari kanpotik begiratzen ohitzea. Merkatuak aldeko iritzi hori izan dezan barruan ondo lan egin behar da eta gero merkatuari egokiro igorri behar zaio. Jarraitu baino lehen utzidazu komunikazioak duen garrantzia azpimarratzen, euskal empresarioi oro har hori onartzea kostatu egiten zaigulako. Berebiziko mina ematen digu atal horretan aurrekontuan zuzkidura egiteak eta sufrimendu



Al poco de empezar su actividad en 1980, B.Lux decide iniciar la producción de luminarias propias con el apoyo del diseñador Guillermo Capdevila. Tras él ha habido toda una continuidad de diseñadores que sigue hasta hoy ¿por qué optan por incorporar el diseño?

Agustín Ibarretxe. Cuando empezamos, la teoría y la intuición nos decían que lo más conveniente era tomar como punto de partida las tendencias más novedosas en iluminación, y pensamos que el diseño era la herramienta adecuada para desarrollar una empresa soportada en la diferenciación más que en el coste. Eso nos llevó a posicionarnos en un mercado nuevo y en expansión. Fuimos atrevidos, no conocíamos demasiado el know how del negocio, pero tuvimos claro que la diferenciación/innovación era su variable crítica. Los primeros años pagamos nuestro atrevimiento, pero creo que estábamos en el buen camino, aportábamos algo interesante y "nos divertíamos" en la medida que nos lo permitía nuestra precaria situación financiera. Efectivamente, Capdevila fue el primer diseñador con el que iniciamos la creación de productos propios. Con él experimentamos que la diferenciación era posible y estimulante, que tenía mucho de forma de ser y, a pesar de las dificultades, nos gustó la experiencia y juramos no utilizar el recurso de la copia, tan en boga en aquél momento. Desde entonces y de forma continuada, hemos trabajado, codo a codo, con muchos diseñadores y hemos tenido días de alegría o tristeza, éxito o fracaso, pero nunca monotonía y ha valido la pena. El diseño, bien entendido, nos ha aportado lo que somos. Apoyados en él hemos construido nuestro proyecto empresarial. Para nosotros el diseño no ha sido un valor añadido que mejora el negocio, sino la piedra angular del mismo.

Han colaborado con diseñadores de estilos, edades y formación diferentes, pero B.Lux transmite una imagen de marca sólida y coherente en su oferta de productos

¿Cuál es la clave para conseguirlo?

A.I. Solidez, coherencia, ..., son atributos que deben responder a una percepción que los clientes y el mercado tienen de tu empresa, más que a una valoración propia e interna de la misma. Es bueno habituarse a mirar a la empresa desde fuera. Para que el mercado tenga esas percepciones favorables es necesario que internamente respondan a una realidad y que hayan sido correctamente comunicadas al mercado. Permitíteme, antes de seguir, poner énfasis en la importancia de la comunicación que, por lo general, los empresarios vascos somos un poco reacios a admitir. Nos duele especialmente la dotación presupuestaria para este cometido y deberíamos evitarnos ese sufrimiento siendo conscientes de la relevancia de la comunicación, incluso para compensar algunos aspectos de la empresa de difícil mejora o solución. Siguiendo con tu pregunta, la clave de la consecución de una oferta de producto lógica comienza en una estrategia predeterminada que, a lo largo del tiempo, va buscando diferentes posicionamientos y oportunidades de negocio, siendo conscientes de la permanente mutabilidad del mercado, viviendo inmersos en él y anticipándose o respondiendo rápidamente a las solicitudes del mismo. Picar en demasiados campos o seguir, simplemente, las propuestas diversas de diseñadores distintos, aunque sean los mejores, suele ser buen camino para transmitir sensación de incoherencia. Alguien, para bien o para mal, tiene que dirigir la orquesta y tan malo es coaccionar en exceso como dejar total libertad de actuación a los actores. El buen director tiene que saber sortear las dificultades en el desarrollo de producto.



hori saihestu beharko genuke komunikazioak duen garrantzia onartuz, enpresan hobetzen edo konpontzen zailak diren zenbait gai aldatzeko ere bai. Zure galderari helduta, produktu eskaintza logikoa lortzeko gakoa aurretiaz ezarritako produktuaren estrategian hasten da, denboran kokapen eta negozio aukera ezberdinak bilatuz, beti ere kontuan hartuta merkatua etengabe aldatzen ari dela eta horren arabera jasotzen ditugun eskaerei berehala aurre hartuz. Arlo gehiegitan jardutea edo hainbat diseinugileren proposamenak besterik gabe jarraitza, onenak izan arren, koherentzia ezaren sentzazioa erakusteko bide segurua izan ohi da. Norbaitek, one-rako zein txarrerako, orkestra zuzendu behar du eta gehiegi estutzea bezain txarragoa izaten da jokatzeko erabateko askatasuna uztea. Zuzendari onak produktuaren garapenean agertzen diren zaitasunak gainditzen jakin behar du.

Diseinugileen laguntzaz gain B.Luxek hainbat arlotako pertsonen lankidetza bilatu du: soziologoak, filosofoak, antropologoak... Zein da helburua?

A.I. Gure merkatua etengabe aldatzen ari da eta modaren antzeko ezaugarriak ditu, horregatik adi egotea lagungarria da norabidea ez galtzeko eta negozioa aukerak ohartzeko. Epe luzeko garapenak eutsi behar dion egitura diseinatu behar denean gomendarriak dira honelakoxe ekintzak, etorkizuneko joeren bilakaeran eragina izango duten beste alderdiak hainbat ikuspegitatik begiratuz. Hain zuen ere testuinguru honetan hauteman nituen gero eta garrantzi handiagoa hartzen ari ziren balioak; esate baterako jasangarritasunarena duela hamabost urte apenas ezagutzen zen, zaila zen definitzea eta are zailagoa beste hizkuntza batzuetara itzultzea. Oro har diciplina anitzeko bilera hauek komunikazioa baino askoz txartoago hartzen dira, baina horiei ekitea gomendatzen dut, dena "ama-ideia" bakar batekin justifikaturik gelditzen direlako eta etorkizuneko ekintzetan koherentzia eta segurtasuna eman dezakete. Nire ustez antzeko zerbait erantsi beharko litzateke epe ertain-luzeko plan estrategikoa egiterakoan, behintzat produktu-merkatuaren egoera nahiko bereziak dituzten enpresetan. Produktuaren ekarpen kontzeptual handiak nolabaiteko distantziatik heltzen zaienean gertatzen dira, oinarritzko filosofiatik eta ohikoak ez diren konponbideak sortzeko gauza diren ez ohiko ikuspegiatik.

inoiz baino gehiago gaur egun
heldu behar zaio diseinuaren
jardun integralari

si en algún momento
hay que decidirse por la práctica integral
del diseño es en el actual

Además de la de los diseñadores, B.Lux ha buscado la colaboración de personas con perspectivas muy distintas: sociólogos, filósofos, antropólogos, ... ¿cuál es el objetivo?

A.I. El estar con los ojos abiertos en un mercado tan mutante como el nuestro, con connotaciones similares al de la moda, te ayuda a no perder el paso y a detectar oportunidades de negocio. Cuando hay que diseñar el armazón que debe de soportar el desarrollo a largo plazo son recomendables actuaciones de este tipo, en las que se valora, desde diferentes ópticas, otros aspectos que van a causar y protagonizar la evolución de las tendencias futuras. Es en este contexto donde descubrí valores al alza como el de la sostenibilidad hace quince años, cuando era poco conocida su definición y muy difícil su traducción a otros idiomas. Por lo general, estos encuentros multidisciplinares están mucho peor vistos que la comunicación, pero recomiendo abordarlos ya que, con una sola "idea-madre" descubierta, quedan justificados y te pueden aportar coherencia y seguridad a las actuaciones futuras. Pienso que algo parecido debiera de incluirse en la elaboración del plan estratégico a medio-largo plazo, al menos para empresas con situaciones de producto-mercado bastante especiales. Las grandes aportaciones conceptuales de producto suceden cuando se les aborda desde una cierta distancia, desde su filosofía básica y desde ópticas no convencionales capaces de generar soluciones no convencionales.

Argiztapenaren industria sektorea alderdi teknikoa funtsezkoa da, baina zalantzak gabe argia emozionala ere bada. Horrek zuen lana baldintzatu du?

A.I. Bai, egia da, argiztapenaren zenbait alderditan teknikoa funtsezkoa da eta kontzeptu honen zioz argiztapen tekniko eta dekoratiboaren arteko segmentazioa egiten da. Forma-funtzioaren betiko eztabaidan gaude eta badaude arrakasta komertzial handia izan arren ikuspegi funtzionaletik kaxkarrak diren produktuak. Nire ustez gomendagarria da diseinugileari askoz askatasun handiagoa ematea, kontrola soilik ekoizpen teknologien erabilera, material, bolumen, akabera eta zenbait alderdi formaletan eginez, erabateko askatasunak produktuaren azken eskaintzan sor lezakeen koherentzia ezaren sentsazioa saihesten ahaleginduz.



Zure esperientzian zeintzuk dira lanbide ibilbidean ikasi dituzun ikasgai garrantzitsuenak?

A.I. Zaila da bizitzak eskaientzen dizkigun esperientziak ordenatzea. Lanbide eremuari bagagözki, ikasgai garrantzitsutzat joko nituzke enpresaren ikuspen orokorra eduki beharra -gutxi-etsiz gero kritikoak bihur ditzaketen arloak ahaztu gabe- eta merkatuari begira lan egitea, edozein negoziotan erreferentzia-gune nagusia delako. Gainera funtsezkoa da denboran ikuspegi estrategikoa izatea, ezagutza aurreratu ahal izateko eta oinarriko zenbait helburu zehazteko; ekintzei lehentasuna emateko irizpidea; eta berehalako gauzatzea, ideia bikainak alferrik galtzen baitira gauzatzen gehiegi luzatzeagatik. Honek guztiak taldeak osatzen dituzten eta enpresako baliorik handiena diren pertsonek konpartitzen duten proiektua osatzen du.

Diseinuak enpresa berritzaitzat agertzeko aukera eman dizue. Gaur egun nahiko da irudi hori lortzeko?

A.I. Niri neuri diseinu hitzak izan ohi duen baino askoz eduki gehiagorekin betetzea gustatzen zait. Diseinugintza izaera da bizitzaren alderdi guztietan, sentikorra, dagoenarekin konformagaitza eta etengabe denetarako konponbideak bilatzu. Ikuspegi honetatik ez da askoz gauza gehiago behar enpresa arloa lehiakorrean zentzuz norabidetzeko. Diseinua produktuen garapenerako eginbehar batekin lotzen bada eta ez izaerarekin, batzuetan enpresa motaren arabera hain garrantzitsuak edo are garrantzitsuagoak diren beste alderdi batzuk ahantz daitezke, produktua estate baterako. Ez dugu ahaztu behar arrazoizko emaitza enpresaren kudeaketa osoa iraunkortasunez eta ondo betez lortzen dela. Ahalgeln guztia dena konponduko duen izar-produktuan jartze a beste enpresa zeregin batzuk alde batera utzirik, modus vivendi legez loteriaren aldeko apustua egitea bezalaxe da. Inoiz baino gehiago gaur egun heldu behar zaio diseinuaren jardun integralari, DENA zalantzan dagoelako eta, segur aski, konponbideak ez dira ohikoak izango.

La iluminación es un sector industrial en el que el aspecto técnico es clave, pero sin duda la luz también es algo emocional ¿de qué manera ha condicionado eso su trabajo?

A.I. Efectivamente, la iluminación tiene partes en las que la faceta técnica es primordial y otras, en las que la consideración formal es prioritaria, llegándose incluso por este concepto a su segmentación en iluminación técnica e iluminación decorativa.

Entramos en la eterna disputa forma-función, dándose el caso de productos de gran éxito comercial, pero mediocres desde el punto de vista funcional. Creo que es aconsejable dejar mayor grado de libertad al diseñador, limitando el control al uso de tecnologías de producción, materiales, volumetría, acabados y a algunos aspectos formales, tratando de evitar la sensación de incoherencia o caos que el libre albedrío pudiera producir en la oferta final de producto.

Desde su experiencia, cuáles son las lecciones más importantes que ha aprendido a lo largo de su trayectoria profesional

A.I. Resulta difícil ordenar las experiencias que la vida nos proporciona. Si nos atenemos al ámbito profesional, consideraría lecciones importantes la necesidad de tener una visión global

de la empresa, sin olvidar áreas de la misma cuya minusvaloración puede convertirlas en críticas, y la orientación al mercado, ya que éste sigue siendo el punto de referencia más importante de cualquier negocio. También es clave tener perspectiva estratégica en el tiempo, que permita anticipar el conocimiento y concretar unos pocos objetivos básicos; un criterio de prioridad de acciones; y una ejecución inmediata, ya que magníficas ideas dejan de serlo por eternizarse en su realización. Constituyendo todo ello un proyecto compartido por personas que forman equipos y son el valor máspreciado de la empresa.

El diseño les ha permitido identificarse como una empresa innovadora ¿Es suficiente hoy en día para lograr esa imagen?

A.I. Personalmente me gusta llenar la palabra diseño de muchos más contenidos de los que habitualmente posee, llegando a constituir la práctica del diseño una forma de ser, en todos los aspectos de la vida, sensible, disconforme con lo existente y en la búsqueda permanente de nuevas soluciones a todo. Desde esta perspectiva no son necesarias muchas más cosas para orientarse razonablemente en el competitivo mundo empresarial. Asociar diseño a una tarea de desarrollo de producto y no a una forma de ser, lleva a olvidar, a veces, otros aspectos tan o más importantes, en función de la tipología de empresa, como el producto. No debemos olvidar que el resultado razonable se consigue cumplimentando con constancia y razonablemente bien la gestión global de la empresa. Poner, exclusivamente, todo el esfuerzo, olvidándose de otros quehaceres empresariales, en la búsqueda del producto estrella-solución de todo, es como apostar por la lotería como modus vivendi. Si en algún momento hay que decidirse por la práctica integral del diseño, es en el actual, donde se tambalea TODO, y probablemente, las soluciones no son convencionales.

2009ko ekainaren 4 eta bostean, Gasteizko Europa Kongresu eta Erakusketako Jauregian, BAI Bizkaiko Berrikuntza Agentziak, LEIA Arabako Teknologia-Garapenerako Zentroak eta SPRIk, MGEPMU Mondragon Goi Eskola Politeknikoaren laguntzarekin, antolatzen duten 3. VISIO biltzarra burutuko da.

Hitzordu horren helburua zaintza estrategikoa edota beren jardueran hobetzeko hori erabiltzen duten profesionalen eta erakundeen arteko topaketaren alde egitea da, berrikuntzarako faktore legez.

Bi ediziota soilik, VISIO hemen eta gure mugetatik kanpo gogoz itxaroten den topaleku bat da eta, horregatik, antolatzaleek erabaki dute adituen Batzordea osatzea eta VISIO 2009k "TZ/ILren ikuspegi holistikoa emango du, beste disiplina ahaide batekin lotuz: prospektiba, berriro ere pertsonen garrantzia azpimarratuz".

Edizio honetan gauza berria da VISIO enpresentatzat topagunea egongo dela, lankidetza hitzarmenak edota merkatitza hitzarmenatarako proiektuak bideratu ahal izateko leku bat eskainiz.

Biltzarraren webean hitzorduari buruzko informazio zabalagoa eta gaurkotuagoa dago.

www.conferencia-visio.com

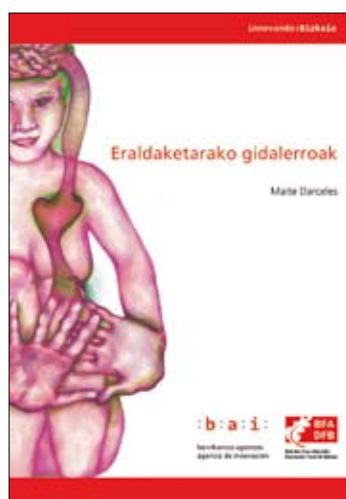
Los días 4 y 5 de junio de 2009 el Palacio Europa de Vitoria-Gasteiz acogerá la 3ª Conferencia VISIO, que promueven BAI Agencia de Innovación de Bizkaia, LEIA Centro de Desarrollo Tecnológico de Álava y SPRI, con la colaboración de MGEPMU Mondragon Goi Eskola Politeknikoa.

El objetivo de esta cita es favorecer la comunicación y el intercambio de experiencias entre profesionales del sector y promover el uso de la Vigilancia Tecnológica y la Inteligencia Competitiva (VT/IC) en las organizaciones como factor de innovación.

En tan solo dos ediciones, VISIO se ha convertido en el principal foro de encuentro de profesionales del sector a nivel estatal y de América Latina, hecho que ha llevado a los organizadores a constituir un Comité de expertos que ha determinado que VISIO 2009 intentará ofrecer "una visión holística de la VT/IC, uniéndola a otra disciplina hermana: la prospectiva, e insistiendo de nuevo en la importancia de las personas".

Como novedad de esta edición está la celebración de un encuentro específico para empresas VISIO, además de la adecuación de un espacio para favorecer encuentros que puedan concretarse en proyectos de colaboración y/o acuerdos comerciales.

En la web de la Conferencia encontrarán la información más completa y actual de esta cita.



Eraldaketarako gidalerroak

BAI ha editado el libro "Guías para la transformación" de Maite Darceles en el que se recogen una serie de reflexiones y propuestas sobre los cambios que se están produciendo en el mundo del trabajo y de las organizaciones.

Argitalpen hau Berrikuntza eta Ekonomi Sustapen Sailak -eta beraz BAI- Bizkaiko ETEen artean erreferente nagusitzat antolakunde bakotza osatzen duten pertsonak izango dituen berrikuntza bultzatzeko egiten duen apustuaren emaitza da.

Liburuaren pdfa -euskeraz eta gaztelaniaz argitaratu da-, BAIren webetik jaits daiteke. Gainera han inprimatutako bertsioa bidaltzea ere eska daiteke.

Guías para la transformación

Esta publicación se enmarca dentro de la apuesta del Departamento de Innovación y Promoción Económica, y por tanto de BAI, por incentivar entre las pymes vizcaínas una innovación que tenga por referente las personas que componen cada organización.

El pdf del libro -editado en euskera y castellano- se puede descargar desde la web de BAI, donde también se puede solicitar el envío de la versión impresa.

Denokinn proiektua

Bermeoko Kofradia zaharrean Denokinn proiektua kokatuko da. Berrikuntza polo hau Eusko Jaurlaritzak, Bizkaiko Foru Aldundiak Berrikuntza eta Ekonomi Sustapen Sailaren eta BAI eta BEAZ bere sozietate publikoen bitartez, eta Bermeo, Mundaka eta Elantxobe udalek bultzatzen dute. Helburua Busturialdea-Urdaibaiko garapen sozioekonomikoan laguntzea da, berrikuntza orokortuz eta nazioarte mailan sortutako ezagutzak sektore estrategikoan aplikatz. Berrikuntza ikuspegi orokor batetik jorratuko du prozesu oso bat hartuz, negozio aukerak identifikatzetik hasi eta horiek bultzatu eta ustiatzeraino iritsiz. Akordioa sinatu da MIT (Massachusetts Institute of Technology) ospetsuarekin, fabrikazio laborategi bat (FAB LAB) ezartzeko eta prestakuntza eskaintzeko berrikuntzan, MITek emandako titulazioarekin.

Proyecto Denokinn

Bermeo albergará el proyecto Denokinn, un Polo de Innovación impulsado por el Gobierno Vasco, la Diputación de Bizkaia a través del departamento de Innovación y Promoción Económica y sus sociedades BAI y BEAZ, y los ayuntamientos de Bermeo, Mundaka y Elantxobe.

El objetivo de esta iniciativa es promover activamente la generación de una cultura innovadora y la transformación empresarial y social de Busturialdea, Bizkaia y Euskadi. Con ese fin se crearán 4 laboratorios que tratarán de cubrir todos los aspectos de la innovación: la creatividad y la conceptualización; el desarrollo de prototipos y la fabricación rápida; la formación; y el emprendizaje. El proyecto cuenta con el respaldo del MIT (Instituto Tecnológico de Massachusetts), bajo cuya licencia se pondrá en marcha uno de esos laboratorios.



Joseba Mariezkurrena, BAIko lankide berria

Joseba Mariezkurrena BAI Bizkaiko Berrikuntza Agentzian sartu da Pertsona eta Enpresa Eraldaketarako Arloko zuzendari lanpostuan. EHUn Enpresa Zientzietan lizenziatura da, Finantzaketa eta Merkataritza especializazioan, eta Deustoko Unibertsitatearen Ahokularitza eta Informazio Sistemen masterra du. 11 urtetan Accenture aholkuelteak Bilbon duen egoitzan lan egin du, azken hiru urteotan gerente aditu legez. Garai horretatik alderdi bat azpimarratzen du: "BAIren filosofiarekin antz handia duela, bezeroarekiko konpromisoa alegia".

Joseba Mariezkurrena, nueva incorporación en BAI

Joseba Mariezkurrena se ha incorporado a BAI Agencia de Innovación de Bizkaia como director del área de Personas y Transformación empresarial. Licenciado en Ciencias Empresariales por la UPV/EHU, en las especialidades de Financiación y Comercial, cuenta también con un Máster en Consultoría y Sistemas de Información por la Universidad de Deusto. Durante 11 años ha trabajado en la sede en Bilbao de la consultora Accenture, los tres últimos como Gerente experimentado. De esa etapa destaca un aspecto "que guarda mucha similitud con la filosofía de BAI: el compromiso con el cliente".

BAIk "Bizkaia Creaktiva" Forumean parte hartu du

Bilboko Itsasadarra Itsas Museoan martxoaren 25etik 28ra bitartean "Bizkaia Creaktiva" Industria Sortzaileen Nazioarteko I. Foroa burutu zen Berrikuntza eta Ekonomi Sustapen Sailaren babesarekin eta Innobasqueren lankidetzarekin. Honako hauek ziren helburuak: Bizkaian kokatuko diren enpresa-proiektuak indartu eta bultzatzea, kultura sortzailea -norbanakoaren produktu bikain gisa- sustatu eta zabaltzea, eta gure inguruko kolektiboen artean lan-itxaropena areagotzea.

Jose Antonio Lekubek, BAI Bizkaiko Berrikuntza Agentziako Diseinu Arloko zuzendariak, "Sormen industriak barrutik" deritzon saioan esku hartu zuen.

www.bizkaiacreaktiva.com

BAI participa en el Forum "Bizkaia Creaktiva"

Del 25 al 28 de marzo, el Museo Marítimo de Bilbao ha acogido el I Forum Internacional de las Industrias Creativas que ha organizado Creativity Zentrum Bilbao, con el patrocinio del Departamento foral de Innovación y Promoción Económica y la colaboración de Innobasque. Los objetivos de esta cita han sido ser un punto de encuentro para los profesionales del sector, acercar el concepto de economía creativa, poner en marcha estrategias para desarrollar industrias de la creatividad, y detallar el mapa de empresas vascas del sector. José Antonio Lekube, director del área de Diseño de BAI, ha participado en la sesión titulada "Las industrias de la creatividad desde dentro".

nora : bai

norabidatzeko
zerbitzua

servicio de
orientación



BAI Bizkaiko berrikuntza Agentziak NoraBAI deritzeren zerbitzua garatu du Bizkaiko ETEei berrikuntzaren arloan eraginkortasunez eta bizkor orientatzeko laguntza emateko xedeaz.

Zerbitzu honen helburua ez da ezarritako irizpideak ezartzea, baizik eta enpresen esku BAIko profesionalen jakintza eta esperientzia jartzea eta, bide batez, antzeko egoerei aurre egin dieten beste ETE askorenak ere bai.

Funtsean xedea beren berrikuntzaren ibilbidea (haien beharrizanetara ondoen egokitzentzen dena) definiterakoan enpresei laguntza ematea da, erronka nagusia berrikuntzaren prozesua eta haren kudeaketa normalizatzea izanik.

NoraBAIk gure bezeroengan fokalizatu nahi ditu Agentziaren jarduera guztiak eta BAIr egiten diren ekintza guztien ardatz nagusia izan nahi du, bezeroari ematen zaion zerbitzua hobetzerakoan horiek duten eragina aztertuz, berrikusiz eta neuritz.

Gainera, BAIk zerbitzua eskaintzerakoan irizpide eta balio pertsonalak (ekimena, erantzukizuna, compromisoa, malgutasuna, profesionaltasuna...) eta antolaketakoak (talde-lana, komunikazio eraginkorra, moldagarritasuna...) izango ditu oinarritzat.

Ekiteko arloak

NoraBAIk ekiteko bost arlo bereziten ditu: enpresa bakotzari erreferentziako teknikari bat esleitzea; orientatzeko berezko ekintzak (berrikuntzarako balizko ibilbide bat buruzko aholkularitza eta eskura daitezkeen egitarau eta diru-laguntzen informazioa); segimendu-ekintzak, burutzen ari diren zerbitzu eta proiektuenak eta baita berrikuntza ibilbidearenak berarenak; bezeroei arreta emateko zerbitzua; eta zerbitzuaren segimendua eta etengabeko hobekuntza, hobekuntza, kexu eta erreklamazioak, iradokizunak eta abarrak kudeatzeko prozedurak kudeatuz.

NoraBAIk egokiro abian jartzeko beharrekoak izan daitezzen jarduerak, tresnak eta laguntza-prozedurak garatuko ditu (orientatzaileen trebakuntza eta etengabeko gaikuntza; eskainitako zerbitzuen, diru-laguntzen eta abarren laburpen-gida xehekatuak, informatika aplikazioak, zaintza estrategikoa). Halaber, orientabide zerbitzu egokia emateko aurretik eta ondoren hainbat ekintza burutu behar dira.

BAI Agencia de Innovación de Bizkaia ha desarrollado un servicio denominado NoraBAI cuyo objetivo es ayudar a las pymes de Bizkaia a orientarse efectiva y positivamente en el ámbito de la innovación.

Este servicio no pretende marcar unas pautas establecidas, sino poner a disposición de las empresas los conocimientos y la experiencia de los profesionales de BAI y, a través de ellos, los de otras pymes que se han enfrentado a situaciones similares.

Básicamente se trata de apoyar a las empresas a la hora de definir su propio itinerario de innovación (aquél que mejor se ajusta a sus necesidades), teniendo como reto normalizar su proceso de innovación así como la gestión del mismo.

NoraBAI pretende focalizar en nuestros clientes todas las actuaciones de la Agencia, y ser el eje central de todas las actividades realizadas desde BAI, analizando, revisando y midiendo la repercusión de las mismas en la mejora del servicio al cliente.

Además, BAI ofrecerá este servicio basándose en unos principios y valores personales (proactividad, responsabilidad, compromiso, flexibilidad, profesionalidad...) y organizacionales (trabajo en equipo, comunicación eficiente, adaptabilidad...).

Areas de actuación

NoraBAI distingue cinco áreas de actuación: la asignación de un técnico de referencia a cada empresa; las acciones propias de orientación (como la asesoría sobre un posible itinerario de innovación y la información de los programas y subvenciones a los que puede acogerse); las acciones de seguimiento tanto de los servicios y proyectos en curso como del propio itinerario de innovación; el servicio de atención al cliente; y el seguimiento y mejora continua del servicio en base a la gestión de procedimientos de mejora, de quejas y reclamaciones, sugerencias, etc.

NoraBAI desarrollará las actividades, herramientas y procedimientos de apoyo que sean necesarios para su óptima puesta en práctica (formación y continua capacitación de los orientadores; guías resumen y detalladas de los servicios ofertados, ayudas, etc.; aplicaciones informáticas, vigilancia estratégica). Igualmente, contempla la puesta en marcha de toda una serie de actividades previas y posteriores para garantizar un adecuado servicio de orientación.

Pitxuflitos

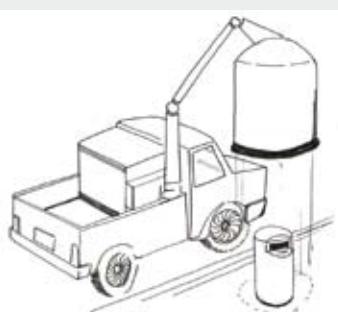
Ezintasun fisiko, psikikoa zein zentzumenezko duten haurrentzat zerbitzu integrala eskaintzen duen Euskadiko lehen birgaitze zentroa. Tratamendua emateko zenbait gela dauzka, haietako bat hainbat ezintasun dituzten gaixoentzat. Gainera, aparatu ortoprotésikoak fabrikatzen ditu neurri eta zenbait jostailu egokitzentzu ditu. Laguntza teknikoei buruzko aholkularitza ere eskaintzen du. Pitxuflitosen helburua familiei beren seme-alaben beharrizanak ulertzan laguntzea eta dituzten gaitasun funtzionalei atarramendu handiagoa ateratzea da. Xede horrekin "Gu rasoen eskola" sortu dute eta bertan hainbat gairi buruzko hitzaldiak emango dituzte.

Primer centro de rehabilitación en Euskadi que ofrece un servicio integral para niños y niñas con discapacidad física, psíquica o sensorial. Cuenta con distintas salas para tratamientos, una de ellas multisensorial para pacientes con plurideficiencias. Además, fabrica aparatos ortoprotésicos a medida y adapta diversos juguetes. También ofrece asesoramiento sobre ayudas técnicas.



El objetivo de Pitxuflitos es ayudar a las familias a entender las necesidades de sus hijos y a sacar mayor partido de sus habilidades funcionales. Con ese fin han creado la "Escuela de Padres" donde se impartirán charlas sobre distintos temas de interés.

www.pitxuflitos.com



Mobil-arte-k hiri altzariak garbitzeko sistema diseinatu eta patentatu du

Sistema honek aukera ematen du hiriko altzariak in situ higienizatzeko, era automatizatuan. Ibilgailu batek babes-kanpaina bat garraitzen du eta garbitu nahi den objektuaren gainean jartzen da. Kanpaina horren barruan gutxienez eskuila birakari bat eta ura eta garbigarria ihinzatzen dituzten gailuak daude. Sistema garbitu beharreko kanpoko azalera guztian bira daiteke eta eskuila birakariak gidari baten zehar ere mugi daitezke.

Mobil-arte diseña y patenta un sistema para limpieza de mobiliario urbano

Este sistema permite higienizar mobiliario urbano in situ, de manera automatizada. Consiste en una campana de protección que es transportada por un vehículo y posicionada sobre el objeto que se desea limpiar. En el interior de dicha campana hay al menos un cepillo giratorio y unos dispositivos que rocían agua y detergente. El sistema puede girar a lo largo de toda la superficie exterior a limpiar; otra opción es que los cepillos giratorios se desplacen a lo largo de una guía.

www.mobil-arte.com

Waskman

Scalextric honek lau bizikletak igorritako energiaren bidez funtzionatzen du. Instalazioa beste birekin osatzen da: 52 hazbeteko plasma, bonilla birtualak itzaltzerakoan zure abiadura begiratzeko eta energia aurrezpenari buruz ideiak adierazteko led panel bat. Hiru instalaziook Dibertsifikazio eta Energia Aurrepenerako Erakundeak Espaniako selecciónen futbol partiduekin batera antolatzen duen jokabide jasangarriei buruzko kanpainaren barruan erabiltzen dira.

Scalextric que funciona mediante la energía transmitida por cuatro bicicletas. Esta instalación se complementa con otras dos: un plasma de 52 pulgadas táctil sobre el que comprobar tu velocidad a la hora de apagar bombillas virtuales, y un panel led desde el que expresar ideas sobre ahorro energético. Estas tres instalaciones forman parte de la campaña sobre comportamientos sostenibles que el Instituto para la Diversificación y Ahorro de la Energía hace coincidir con las citas futbolísticas de la Selección española.

www.waskman.com





Egilea / Autor: Edward De Bono
Argitaletxea / Editorial: Paidós
www.paidos.com

Creatividad: 62 ejercicios para desarrollar la mente

Sormena ideia berriak sortzeko ahalmena da eta, horregatik, gaitasun hau oso baliagarria da edozein jarduera intelectualaren arrakasta lortzeko. Sormena pertsonen berezko talentua zela pentsatu ohi izan da, baina gaian adituak direnek, Edward De Bono psikologoak besteak beste, frogatu dute ahalmen hau jardunaz gara daitekeela pentsamenduaren era inkontientea bihurtu arte.

Liburu honek ausazko hitzak dituzten 62 jolas biltzen ditu burua trebatu ahal izateko, alboko pentsamenduaren sortzailea eta autore ospetsuak De Bonok teknika hau gomendatzenten baitu. Sormena eta Berrikuntzaren Europar Urtean enbaxadorea izendatzen berri duten egile honek duela 40 urte garatu zuen teknika eta Nobel sari-dunekin zein umeekin izandako saio pedagógikotan erabili izan du.

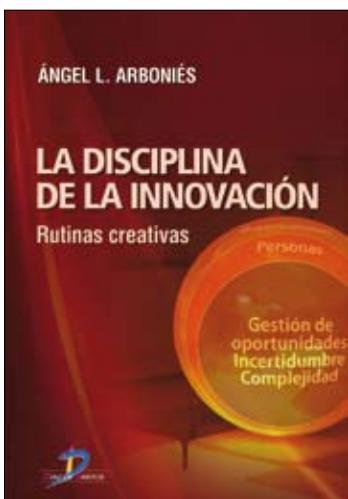
Ausazko hitzaren teknikaren abiaburua da batzuetan buruak bat-bateko pizgarria behar duela pentsamenduaren prozesuari ekiteko. Ausazko hitzak ideia berrien sorkunza eragiten du eta buruak pentsamenduaren bide konbentzionala-goetatik beharrizaba ez luke horrelakorik lortuko. Ariketa bakoitza irakurleak nahi duen adina bider errepika dezake, ez baitago erantzun zuzenik. Sormenerako abiapuntuetariko bat aukerak izateko beharrizana da: aukerarik gabe ezin da sormenik egon. Ariketa hauetan irakurlea harritu egingo da errepikatu ahala bere erantzunak gero eta sortzaileagoak izango direla ohartzean.

La creatividad es la capacidad para generar ideas nuevas, por lo que esta habilidad es una gran alianza para obtener el éxito en todo tipo de actividades intelectuales. Tradicionalmente se pensaba que la creatividad era un talento natural de las personas, pero expertos en esta materia, como el psicólogo Edward De Bono, han demostrado que esta facultad puede desarrollarse con la práctica hasta convertirse en una forma inconsciente de pensamiento.

Este libro recopila 62 juegos con palabras aleatorias, una de las técnicas para entrenar la mente descritas por este prestigioso autor y padre del pensamiento lateral. El doctor De Bono, nombrado recientemente embajador en el Año Europeo de la Creatividad y la Innovación, desarrolló esta técnica hace 40 años y la ha aplicado tanto en reuniones con premios Nobel como en sesiones pedagógicas con niños.

La técnica de la palabra aleatoria parte de la premisa de que, en ocasiones, la mente necesita un incentivo fortuito para comenzar un proceso de pensamiento. La palabra aleatoria estimula el surgimiento de nuevas ideas a las que es posible que la mente no hubiera llegado por otras vías de pensamiento más convencionales.

Cada uno de los ejercicios puede ser repetido tantas veces como quiera el lector, ya que no existen respuestas correctas. Uno de los puntos de partida para la creatividad es la necesidad de que existan opciones: sin posibilidades no puede darse la creatividad. En estos ejercicios el lector se sorprenderá al comprobar que, progresivamente, a medida que repite los ejercicios, sus respuestas van a ir aumentando en creatividad.



Egilea / Autor: Ángel Arbonés
Argitaletxea / Editorial: Díaz de Santos
www.diazdesantos.es

La disciplina de la innovación. Rutinas creativas

Berrikuntzaren kontzeptua enpresen hausnar-bide guztietan dago leheneng lekuaren gaur egungo merkatu lehiakor eta globalizatuaren aldakete-tara arrakastaz moldatu nahi denean. Hala ere, terminoa nonahi zabalduta dagoen arren, ez du diziplina legez merezi duen tamaina eta beti enpresako beste arlo batzen lagungarri agertzen da. Inork ez zuen zalan-zarrik izango enpresa bateko finaniza sailaren langai, metodología eta behar dituen tresnei dagokienez; hala ere berrikuntzak oraindik ez du jaso behar duen arreta berez antolakundean egituretan eta unibertsitateen sailetan bere leku izateko.

Ángel Arbonés, Garaia Berrikuntza Poloko aholkularia eta gaiari buruz beste bost obraren egileak, uste du kudeaketaren arlo honetan antolakundeak zein egoeratan dauden kontuan hartuz berrikuntza soilik gertatu eta gero identifikatzeten dela, baina ezin dela aurreikusi zein izango diren etorkizuneko enpresa berritzaleak. Bere ustez berrikuntzari buruzko hitzaldietan ohikoena kontzeptuaren garantzia eta enpresa berritzaleen adibideen kontakizunak entzutena, baina diziplina legez behar duen lekura era-mango duen metodología falta da.

Gabeziok aintzat hartuta Arbonés dio diziplina nola profesionalizatu behar den aztertu behar dela, hau da, berrikuntzaren kudeatzailearen egiteko osatzen duten jardun eta arauak nola sortu behar diren eta antolakundeen eguneroko errutinan txertatu.

Egileak erantzunak eman nahi dizkie berrikuntza kudeatzaileei antolakundeetan eta gai honestan dagoen nahastea, aldez behintzat, argitu.

La innovación es el concepto que preside todas las reflexiones de las empresas en su búsqueda de la adaptación con éxito a los cambios del mercado competitivo y globalizado de hoy. No obstante, es un término que, pese a su abrumadora presencia, no tiene la entidad que se merece como disciplina en sí misma y aparece siempre como acompañamiento de otras áreas empresariales. Nadie dudaría de cuál es la materia de trabajo, la metodología y las herramientas que necesita el departamento financiero de una empresa; sin embargo, la innovación aún no ha recibido la atención que se merece para ocupar un espacio por sí misma en la estructura de las organizaciones y en los departamentos de las universidades. Ángel Arbonés, consultor de innovación del Polo de Innovación Garaia y autor de otras cinco obras sobre este tema, opina que en el estado en que se hallan las organizaciones respecto a esta área de gestión sólo se identifica la innovación una vez que ha sucedido, pero no es posible predecir qué empresas serán las innovadoras del futuro. Cree que en las charlas sobre innovación lo habitual es escuchar la importancia de este concepto y el relato de ejemplos de empresas innovadoras, pero falta una metodología que la eleve a su condición como disciplina.

A partir de estas carencias, Arbonés argumenta que hace falta hablar sobre cómo profesionalizar esta disciplina, es decir, la forma de generar un conjunto de prácticas y reglas que formen parte del cometido del gestor de innovación y que estén incorporadas a la rutina diaria de las organizaciones. El autor quiere ofrecer respuestas a los gestores de innovación en las organizaciones y despejar, al menos en parte, la incertidumbre que rodea a esta materia.

etorkizuna errotzen
afirmando el futuro



: b : a : i :



berrikuntza agentzia
agencia de innovación

Bizkaiko Foru Aldundia
Diputación Foral de Bizkaia

bai.bizkaia.net