



EL PAPEL DE LA INNOVACIÓN EN EL DESARROLLO ECONÓMICO. ¿INVERSIÓN O GASTO?

Antonio Pérez Lao *

Resumen

En las etapas de bonanza económica nos vemos arrastrados por la inercia, y no dedicamos todos los esfuerzos que serían deseables a la mejora continua de nuestras capacidades: damos por supuesto que dichas mejoras vendrán por sí solas. Hasta cierto punto es comprensible. Sin embargo, en los momentos de crisis estamos obligados a buscar soluciones diferentes para poder superar las dificultades y seguir avanzando. Pero para ello es necesario mantener viva nuestra motivación y asumir el espíritu innovador, que nos permitirá mejorar aquello que ya conocemos y poner en marcha las novedades precisas.

Abstract

During the economic boom we are drawn by inertia, and not spend all efforts would be desirable to continuously improving our capabilities: we assume that these improvements will come by themselves. To a certain extent, this is understandable. However, in times of crisis we are obliged to seek different solutions to overcome difficulties and move forward. But it is necessary to keep alive our motivation and take the spirit of innovation, allowing us to improve what we already know and implement specific developments.

1. Introducción

La verdad es que el título de las páginas que siguen bien podría haber sido «el cazador cazado». Cuando en el Consejo Asesor de **MEDITERRÁNEO ECONÓMICO** nos planteamos la conveniencia (casi la necesidad) de dedicar un volumen al estudio del papel de la innovación en la sociedad actual, enseguida pensé en Joaquín Moya-Angeler como la persona idónea para coordinarlo. Así se lo hice saber a los demás miembros del Consejo, que inmediatamente secundaron la propuesta. Lo que no podía imaginarme era que, al recibir el primer borrador del índice, mi nombre estuviera entre los autores seleccionados para participar en el encargo. Como es natural, difícilmente podría haber eludido tal compromiso, teniendo en cuenta la buena disposición y el entusiasmo que mostró desde un primer momento Moya-Angeler a la hora de asumir la responsabilidad y la trabajosa tarea de llevar a buen término un número de estas características.

Tampoco era de extrañar este encargo recíproco, ya que ambos coincidimos con frecuencia en diversos escenarios y compartimos una visión similar del tema que nos ocupa. Al igual que el coordinador, yo también pertenezco al Consejo Social de la Universidad de Almería y a su Fundación Mediterránea. Un ámbito en el que nos une la preocupación común por la formación integral y práctica del alumnado, y la premisa de que la Universidad debe incluir, tanto en sus programas académicos como en sus actividades complementarias, mecanismos e incentivos que despierten entre los estudiantes la inquietud por la innovación. Como ejemplo de lo anterior puede citarse el Premio a Iniciativas Emprendedoras que convoca anualmente el Consejo Social, cuyas bases están disponibles en Internet¹. Se trata

* Presidente de Cajamar Caja Rural, Sociedad Cooperativa de Crédito.

¹ <http://cms.ual.es/UAL/universidad/organosgobierno/consejosocial/indexa.htm>

de un reconocimiento a los mejores proyectos empresariales que, con carácter innovador e impacto social, económico o científico, hayan puesto en marcha el alumnado o el personal investigador de la Universidad de Almería.

La Universidad es el lugar idóneo (aunque no el único) para el desarrollo y la transmisión de una cultura emprendedora, que permita la materialización de proyectos de innovación tecnológica, tan necesarios para mejorar el nivel de competitividad de la sociedad en su conjunto y de la economía en particular. En definitiva, y como dice el Profesor Ontiveros, en la alfabetización tecnológica está la clave para el crecimiento y el desarrollo socioeconómico. Pero para esta tarea de aprovechar el talento a través de la culturización, es necesaria la implicación, no sólo de la Universidad, sino de toda la sociedad en su conjunto: familia, empresa, sistema educativo y, por supuesto, de las administraciones.

Queda claro, por tanto, que la Universidad es clave para la consolidación de una sociedad innovadora. Pero en esta introducción me gustaría destacar otro elemento igualmente relevante: la innovación debe partir de un empeño colectivo y de la cooperación, y no de la suma de esfuerzos aislados, por muy loables que sean. La complejidad de cualquier proceso de creación, y la especificidad en el caso de la actividad económica, en la que convergen la imaginación con la observación minuciosa de la realidad, así lo exigen. Por ello, es necesario estimular la creación de grupos de investigación y desarrollo, dentro y fuera de la Universidad, dedicados a estas tareas. En la Corporación Tecnológica de Andalucía, institución que preside Moya-Angeler, esta cuestión se entiende de manera parecida, por lo que, entre sus criterios de selección para otorgar ayudas, destaca el que los proyectos candidatos sean participados por centros o grupos de investigación andaluces de excelencia (Universidades, Centros de Innovación y Tecnología, Centros de Excelencia en I+D+i y otros).

Finalmente, quiero reseñar un último criterio en común con el coordinador de esta obra: para asegurar la generación de riqueza los agentes económicos deben cambiar su mentalidad. En este sentido, muchas pequeñas empresas deben desechar sus ideas preconcebidas acerca de la innovación. Me refiero a que suelen considerarla fuera de su alcance (en términos de coste y organizativos), y a menudo la confunden con la mera investigación. La innovación va más allá de los laboratorios: consiste en una disposición mental permanente a reinventar el modo de hacer las cosas, con objeto de aprovechar al máximo las posibilidades de desarrollo de una idea, de un proyecto o de una empresa. La aportación de nuevos valores a los productos o a los procesos no tiene por qué ser necesariamente cara, sino que a veces los cambios más sencillos permiten aumentar considerablemente el valor de nuestro trabajo.

En las etapas de bonanza económica nos vemos arrastrados por la inercia, y no dedicamos todos los esfuerzos que serían deseables a la mejora continua de nuestras capacidades: damos por supuesto que dichas mejoras vendrán por sí solas. Hasta cierto punto es comprensible. Sin embargo, en los momentos de crisis estamos obligados a buscar soluciones



diferentes para poder superar las dificultades y seguir avanzando. Pero para ello es necesario mantener viva nuestra motivación y asumir el espíritu innovador, que nos permitirá mejorar aquello que ya conocemos y poner en marcha las novedades precisas.

Por tanto, y en resumen, insistimos en considerar como inversión imprescindible, y no como gasto, no sólo las dotaciones en I+D+i sino también las realizadas en formación, la cual es necesaria para alcanzar y gestionar el conocimiento. La suma de ambas, I+D+i y formación, es lo que nos permite obtener una posición privilegiada en los mercados. Es más: en numerosas ocasiones, y particularmente en la actual, es necesario incluir una “i” más, la de imaginación; ya que, tal y como decía Einstein: “en tiempos de crisis es preferible la imaginación al conocimiento”.

En las páginas que siguen pretendemos poner de manifiesto la relevancia de la innovación en la actividad económica. A partir de algunas consideraciones generales, que conviene tener presentes, analizamos el papel de la innovación en la empresa, en tanto que principal agente del desarrollo. Para ello, nos servimos del estudio de tres casos: el de la innovación financiera, el de los presupuestos de la Responsabilidad Social Corporativa y, finalmente, el del sistema productivo local en torno a la agricultura intensiva almeriense.

2. La innovación como motor del desarrollo

Fue el economista Joseph A. Schumpeter el primero en destacar la importancia de los fenómenos tecnológicos en el crecimiento económico, además de la combinación de los tres factores de producción tradicionales. Schumpeter defendía que la *innovación* iba más allá de las meras invenciones o adelantos técnicos, y que en realidad hacía referencia a todo cambio que añadía valor a la actividad económica, que incorporaba algo nuevo al producto (servicios, métodos, procesos o prácticas). De esta definición se infiere la relevancia de la innovación en el incremento de la productividad y, en consecuencia, en el desarrollo económico.

Siguiendo a Schumpeter, la innovación puede presentarse de las siguientes maneras:

- Introduciendo en el mercado un nuevo bien.
- Incorporando un nuevo método de producción.
- Abriendo un nuevo mercado.
- Obteniendo una nueva fuente de suministro (con independencia de que esta nueva energía existiera previamente o se cree *ex novo*).
- Implantando una nueva estructura en un mercado (como pueda ser la creación de una posición de monopolio).

Son numerosas las clasificaciones que se han realizado sobre los tipos de innovación; de entre ellas, destacamos la que hace referencia al grado de novedad de la innovación, distinguiendo entre innovación radical e innovación incremental. La innovación radical implica una ruptura con lo ya establecido. Son innovaciones que crean nuevos productos o procesos que no pueden entenderse como una evolución natural de los ya existentes. Se trata de situaciones donde la utilización de un principio científico nuevo provoca una ruptura real con las tecnologías anteriores. Ejemplos de estas innovaciones son la máquina de vapor o los microprocesadores. Por su parte, la innovación incremental consiste en pequeños cambios dirigidos a mejorar la funcionalidad y las prestaciones de la actividad sobre la que se apliquen que, si bien aisladamente son poco significativos, cuando se suceden de forma continuada y acumulativa pueden constituir una base permanente de progreso. En definitiva, mudar o alterar las cosas introduciendo novedades.

La innovación ha sido y continúa siendo la piedra angular no sólo del desarrollo económico, sino de la evolución del conjunto de la sociedad. La historia de la humanidad está guiada por las continuas innovaciones, que han ido marcando las transformaciones necesarias para facilitar el desarrollo de los pueblos y la mejora de su nivel de vida. Si bien es verdad que los grandes descubrimientos, las grandes investigaciones, han propiciado los saltos cualitativos en el discurrir de la historia del hombre, no es menos cierto que las innovaciones, por simples que aparenten ser, son las que permiten difundir y generalizar el uso de muchos de estos descubrimientos.

Un ejemplo muy gráfico del papel y la oportunidad de la innovación es el que utiliza en sus conferencias (así como en la Introducción de esta obra) el coordinador de este volumen, referido a la rueda. Cuenta Joaquín Moya la vital importancia de la rueda para el desarrollo del ser humano. Este invento se viene aplicando desde la Antigüedad en mil formas, desde los primitivos carros, los molinos, las poleas, a los modernos automóviles, aviones o tractores. Y, sin embargo, no ha sido hasta muy recientemente cuando se ha producido la gran *innovación* de aplicarla a las maletas y bolsos de viaje, aportando una gran utilidad a quienes acarrear con ellos. Este sencillo ejemplo ilustra claramente sobre cómo de un gran invento pueden desarrollarse múltiples aplicaciones, desde las más sofisticadas hasta las más sencillas, aportando todas ellas una utilidad de ámbito general.

Si por algo se distingue la etapa histórica que nos ha tocado vivir es por la incesante introducción de innovaciones en todos los órdenes de la vida. Hasta tal punto es intenso este proceso, que están cambiando los criterios adoptados a la hora de medir el grado de desarrollo de cada país, modificándose así las ventajas comparativas clásicas. Tradicionalmente, bastaba con estimar, cualitativa y cuantitativamente, la dotación de los factores de producción tradicionales (tierra, trabajo y capital), para analizar la posición competitiva de un territorio. En la actualidad, es necesario conocer, además, su nivel educativo, la calidad de su capital humano o su capacidad para gestionar los niveles de información que ponen a nuestro alcance las nuevas tecnologías. Como consecuencia de todo lo anterior, la innovación se ha convertido en una herramienta imprescindible para mejorar la competitividad de la economía y en una necesidad para poder competir en los mercados globalizados.



3. La innovación y la empresa en el siglo XXI

Desde el punto de vista empresarial, una innovación no es más que cualquier cambio realizado en la empresa (en procesos, productos o mercados) que genera valor para la organización. Dichas novedades pueden incorporarse en infinidad de ámbitos y de momentos del proceso. Ford innovó en la forma de producir los coches cuando alineó a sus trabajadores; Xerox innovó cuando pensó que un ordenador podría utilizarse usando algo llamado *ratón*; Apple innovó cuando vistió de color a los ordenadores con su famosísimo iMac original; Benneton innovó en la comunicación comercial con sus rompedores y llamativos anuncios publicitarios. Es decir, podemos introducir novedades tanto en el proceso de producción, como en el producto, o en cada uno de los subsistemas que la empresa pone en marcha para hacer llegar su producto al consumidor final. Sin embargo, y dado que estamos hablando de empresas, las innovaciones, para ser relevantes, han de cumplir al menos una condición imprescindible: incorporar valor. Esto se consigue bien a través de una reducción de los costes unitarios, bien merced a un incremento de los ingresos. Innovar sin generar valor no tiene sentido para la empresa: es incurrir en unos costes reales y de oportunidad que pueden llegar a lastrar la competitividad propia.

Las vías para alcanzar la innovación son diversas, y van desde la casualidad hasta la inversión planificada en I+D. La primera es poco deseable, ya que el azar no puede ser el motor de ningún proceso con visos de continuidad en el tiempo. La alternativa del I+D y la innovación implica una apuesta por la calidad del capital humano y por la creación de una sociedad innovadora, lo cual no se consigue de pronto, sino que es el resultado de procesos educativos, formativos y sociales de largo plazo. En este sentido, hay que remarcar, respondiendo a la cuestión que nos planteábamos en el título de este texto, que la innovación es, por lo general, mucho más una inversión que un gasto. Normalmente, la innovación se incorpora con sentido de largo plazo, en forma de cambios que se van a mantener si logran sus objetivos, o hasta que se encuentre otra forma de aumentar el valor que deje obsoleta a la anterior. Sus efectos en la empresa se van a dejar notar a lo largo y ancho de la misma, dejando huellas no sólo en la cuenta de resultados, sino también en las actitudes de las personas que la conforman.

No puede olvidarse que el papel de los trabajadores es fundamental porque, en definitiva, son ellos los que pueden realizar muchas transformaciones en los procesos productivos. Por tanto, es necesario establecer sistemas que incentiven la creatividad de los trabajadores, donde la formación siempre ha de estar presente, para que cada empleado aproveche al máximo el talento que posee. En una sociedad como la actual, donde los servicios ocupan la parte central de la actividad productiva en el mundo desarrollado, se hace imprescindible aprovechar al máximo las potencialidades del capital humano disponible.

La innovación requiere un clima social y económico favorable, así como personas con imaginación. Y ambos condicionantes deben darse a la vez. Si damos por sentado que una de las habilidades intrínsecas del *homo sapiens* es su capacidad para el pensamiento abstracto,

sólo necesitamos que la sociedad esté suficientemente abierta a los cambios como para que las innovaciones prendan y se multipliquen. Una sociedad aferrada a sus tradiciones, poco dada a los cambios, verá al innovador como una amenaza y, por consiguiente, tratará de marginarlo.

En conclusión, podemos subrayar que la innovación, en realidad, es bastante vieja (tanto como la propia economía). Lo que posiblemente sí que haya cambiado es la forma en la que la buscamos. Al menos en el mundo de la empresa. El esquema dominante hasta hace unos años era buscar innovaciones para superar las crisis. Si se lograba, se explotaba la innovación hasta que hiciera falta encontrar una nueva. Actualmente, sin embargo, la mayor parte de las empresas viven en términos de innovación en una carrera constante por encontrarla y aplicarla. La globalización de la competencia y de los mercados ha provocado que las crisis puedan aparecer de un día para otro, por lo que las empresas deben estar constantemente buscando nuevos caminos, evitando en la medida de lo posible las emboscadas del mercado. El objetivo no es llevar a ocupar una posición de privilegio en los mercados, sino mantenerse en ella.

4. La innovación financiera y la crisis actual

Ya hemos comentado cómo el peso específico del sector servicios en la economía ha ido incrementándose paulatinamente en los últimos años, por lo que es natural que las actividades ligadas al mismo protagonicen buena parte de la *corriente innovadora* que invade a la sociedad actual. Lo anterior es particularmente significativo en el ámbito de la actividad financiera. De hecho, desde mediados de la década de los noventa del siglo XX, se ha producido un largo período de crecimiento económico que ha venido de la mano de revolucionarios cambios tecnológicos, y donde las innovaciones financieras han tenido una participación decidida, adaptando productos y procedimientos en la prestación de los servicios financieros.

Este importante crecimiento de las innovaciones bancarias se ha producido por la conjunción de una serie de condicionantes exógenos y endógenos al propio sector, que los ha facilitado. Así, entre los factores exógenos destacan el avance de las nuevas tecnologías, tanto de la información como de las telecomunicaciones; la globalización de la economía, con el correspondiente incremento de las relaciones comerciales internacionales; y la reducción de los costes de los equipos informáticos. Respecto a los factores endógenos, hemos de destacar el incremento de la competencia bancaria, el cambio de las demandas de los clientes, la liberalización de los mercados financieros y la aparición de competidores parabancarios que cada vez tienen más peso en el mercado.

Entre las diversas clasificaciones de la innovación bancaria, algunos especialistas diferencian los aspectos puramente financieros de los evidentemente tecnológicos. Rodríguez Antón (1990), por ejemplo, define las *innovaciones financieras puras* como aquéllas que, aun pudiéndose apoyar en cierto nivel de tecnología, no tienen su origen en la misma, por lo que



no es su elemento sustancial. Algunos ejemplos de esta categoría son los productos derivados, la retribución en especie de las cuentas de pasivo, los fondos y planes de pensiones, los muy recientes fondos de inversión mobiliaria, tanto subordinados como principales, y los *unit-linked* o seguros de vida cuyas primas se invierten en fondos. La mayor parte de estas innovaciones están configuradas por los productos estructurados, diseñados a la medida de las necesidades de los clientes (López y Sebastián, 1998).

En cambio, las innovaciones tecnológico-financieras tienen su origen y se apoyan en las nuevas tecnologías de la información. Los dispensadores de efectivo, las tarjetas de crédito y de débito, los terminales en punto de venta, el banco en casa, los sistemas de gestión interna apoyados en intranet, la transferencia electrónica de fondos, los sistemas de pagos internacionales como el TARGET (Gil, 1999), los nuevos avances en los temas de seguridad en las operaciones bancarias realizadas vía Internet (como es el caso de la llamada “firma digital”), y los nuevos y sofisticados sistemas de reconocimiento de los clientes por el iris de los ojos constituyen ejemplos de esta categoría. Todas estas innovaciones tecnológico-financieras están incidiendo en la estructura del sistema financiero y varían el poder negociador de clientes y proveedores, y amplían el grado de sustitución entre productos.

Otro aspecto que propicia el desarrollo de las innovaciones son los impulsos que éstas reciben cuando se producen variaciones en el contexto económico general que demandan respuestas adecuadas de los agentes financieros. En la actual crisis no cabe duda de que la proliferación de innovaciones que ha expandido la oferta monetaria, ha estado propiciada por la política de bajos tipos de interés que han mantenido las autoridades monetarias, como tendremos oportunidad de ver más adelante.

El importante y creciente proceso innovador que ha emprendido el sistema bancario ha supuesto una serie de innegables ventajas tanto para los clientes, como para las propias entidades y para el conjunto del sistema. Así, la innovación financiera ha ampliado y diversificado la oferta de productos y servicios bancarios, elevando la eficiencia de los mercados financieros; ha permitido una importante reducción de los costes de almacenamiento, tratamiento y distribución de la información y, por ende, de los costes de intermediación financiera; y, finalmente, ha eliminado las barreras físicas al uso de productos y servicios financieros acercándolos, vía terminales o Internet, a las oficinas de las empresas o al hogar de los particulares.

Sin embargo, no podemos olvidar que estas innovaciones también están en el origen de la crisis económica actual, habiendo producido graves desajustes e inestabilidad en los mercados financieros, debido en gran medida al riesgo asociado a determinadas innovaciones financieras cuyo funcionamiento no estaba suficientemente regulado y a comportamientos heterodoxos de algunos agentes y entidades financieras.

De manera que es justo señalar que no todos los procesos de innovación tienen consecuencias positivas para el conjunto de la economía. De hecho, durante la última década de elevado crecimiento (1997-2007), denominada como “Nueva Economía”, se han producido importantes transformaciones que no hubieran sido posibles sin la complicidad del sistema financiero. Transformaciones que inicialmente impulsaron de forma decidida el crecimiento, pero que han terminado siendo responsables de la actual depresión que padece la economía mundial.

En estos años hemos visto como las inversiones en empresas de capital riesgo, han sustituido la tradicional financiación bancaria por otra más dependiente de los mercados de valores y más en consonancia con la Nueva Economía. De modo que los mercados de acciones, tradicionalmente orientados a financiar la industria intensiva en capital y avalada por activos tangibles, han desplazado su atención hacia la financiación de empresas que apenas tienen activos pero están vinculadas a las nuevas tecnologías. En su cotización, las expectativas han pasado a sustituir a la cuenta de resultados o a los recursos propios de la empresa. Esta actitud supone un desafío a las leyes de la gravedad financiera, máxime cuando la compra de acciones se realiza mediante préstamos concedidos con la garantía de las propias acciones.

Este distanciamiento de los fundamentos de la economía, facilitado por las innovaciones del sistema financiero, se ha constituido en una fuente autónoma del crecimiento de la economía al estimular las decisiones de consumo de los inversores (con cada vez mayor participación de las familias) sobre las expectativas de revalorización de sus acciones. Este *efecto riqueza* ha provocado que gran parte del crecimiento de la economía venga de la expansión de la demanda basada, no en el aumento de riqueza real, sino en la revalorización de las acciones consecuencia del aumento de los índices bursátiles.

Por otro lado, el desarrollo de las tecnologías de la información ha facilitado el acceso a los mercados de gran número de accionistas sin apenas costes de transacción. Lo anterior ha descentralizado las decisiones de inversión, pero ha permitido que muchos inversores sin un conocimiento mínimo del funcionamiento del mercado participen en él.

En España, este fenómeno se ha soportado más que sobre la base de las cotizaciones en los mercados de valores, sobre las expectativas de revalorización del mercado inmobiliario. Pero el fenómeno y sus consecuencias son las mismas en ambos casos: las expectativas de la revalorización constante de los inmuebles produce el *efecto riqueza*, que nos lleva a aumentar el consumo y consecuentemente la producción, lo que a su vez hace depender la marcha de la economía de que el aumento continuado de las expectativas no se detenga.

Aunque en el fondo el fenómeno del excesivo apalancamiento provocado por el recurso al crédito sobre la base de las expectativas de revalorización de los activos no es nuevo, y está en la base de todos los movimientos especulativos de la historia, sí es innovadora la forma en que estos se materializan o se propaga.



Pero en ningún caso debemos concluir que ha sido la innovación la causante de la actual crisis financiera. No son las herramientas las que producen los males, sino el uso que se hace de ellas. Que hayan aparecido nuevas formas de aumentar la oferta monetaria no es negativo en sí mismo; que se ponga en circulación a nivel mundial los recursos de los fondos de pensiones o las ganancias de los países emergentes o de los exportadores de petróleo, no sólo no es perjudicial, sino que es positivo. Lo que sí ocurre con muchas de las innovaciones es que, como todas las cosas que se adelantan a su tiempo, producen disfunciones en los mercados donde se aplican. Hay un desfase entre la regulación existente y los nuevos instrumentos que ponen en funcionamiento las innovaciones, y es en este desfase donde se producen los desacoples. Schumpeter decía que el empresario innovador producía una posición de monopolio en el mercado, ya que era el único que ofertaba el producto objeto de la innovación durante el tiempo en que los demás tardaban en imitarle. El cambio, la innovación de productos financieros es consecuencia del gran cambio tecnológico operado, que abarca a todo los órdenes de la sociedad y que nos ha abocado a un periodo de ajuste de todo el sistema económico, lo que le ha dado una dimensión extraordinaria a la crisis económica.

5. Innovación y RSE: el caso de Cajamar

Un concepto relativamente novedoso, al menos en su formulación, y que está cada vez más presente en la actividad empresarial, es el de la innovación como parte de la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE), o Responsabilidad Social Corporativa (RSC). La empresa socialmente responsable se define como aquella que integra de forma voluntaria (y no por imposición legal o por una mera estrategia de marketing) las preocupaciones sociales y medioambientales en las operaciones comerciales, y que responde satisfactoriamente a las expectativas de los grupos de interés que la sustentan.

En la organización a la que pertenezco, Cajamar Caja Rural, hemos establecido una serie de principios para adecuar nuestros comportamientos a dicha premisa. Esto se ha concretado en la definición, en el seno de la propia entidad, de sus pilares básicos de actuación en tanto que cooperativa de crédito: el buen gobierno corporativo, la acción social, la inversión ética y responsable, así como la definición de un modelo de gestión respetuoso con la misión, los principios y los valores definidos voluntariamente por la entidad, en correspondencia con su propia evolución histórica y sus aspiraciones futuras.

Ya se ha dicho que la RSE es un concepto novedoso en su formulación, pero lo cierto es que, en lo esencial y de manera intuitiva, sus principios han estado presentes en el comportamiento corporativo de Cajamar desde sus inicios. Desde su constitución a finales de los años 60, la aspiración de esta cooperativa de crédito fue la de ser un instrumento financiero

al servicio, en aquella época, del sector agrario. La obtención de beneficios por parte de la empresa, más que el objetivo, era la consecuencia del trabajo bien hecho, el resultado de atender adecuadamente las necesidades financieras de esta nueva agricultura.

Hoy Cajamar es una entidad financiera inmersa en un ambicioso proyecto de expansión funcional y territorial sin precedentes. Ha pasado de ser una cooperativa de crédito, una caja rural orientada esencialmente a la financiación de la agricultura, a ser una caja rural innovadora, emprendedora y generalista que presta servicios al conjunto de los sectores económicos y sociales. Ha liderado todo un proceso de desarrollo económico (el modelo de desarrollo almeriense) y su presencia es cada vez mayor en todos los ámbitos. El reto de Cajamar ha sido y es socializar su actividad, es decir, hacer cómplice a la sociedad en su expansión, transmitir a la sociedad que la Caja es de todos y para todos, y justificar su actividad. Dicha actividad ha experimentado, con el tiempo, importantes cambios que la alejan de la orientación original y primigenia con la que nació. Pero su esencia de anteponer el servicio al beneficio permanece, y debe permanecer.

En este sentido, conviene recordar a John M. Keynes, cuando en sus *Ensayos de persuasión* decía que los comportamientos especulativos asentaban un golpe al capitalismo, porque destruyen el equilibrio psicológico que permite la perpetuación de las rentas desiguales. Afirmaba también que “el empresario sólo es tolerable en la medida en que puede sostenerse que sus ganancias están en relación con lo que su actividad ha aportado a la sociedad”. Este pensamiento keynesiano concuerda con el concepto corporativo de Cajamar, alejado de la imagen del empresario tradicional muy vinculado a la Administración y a las concesiones administrativas, y muy próximo con la idea del empresario innovador que da servicio a los ciudadanos.

En definitiva, en nuestro caso se trata de dotar a la sociedad de un instrumento útil que cubra las necesidades financieras de las empresas y de las familias, dando prioridad a las relaciones humanas y al trabajo (a las personas), como corresponde a la tradición cooperativista de Cajamar, frente a otras facetas de la actividad financiera. Esta idea central de Cajamar se ha desarrollado a través de cuatro principios que actúan como los pilares de nuestra empresa, para lo cual antes fue preciso conseguir la confianza de los ahorradores de los pueblos de interior, que en gran parte fueron quienes financiaron el desarrollo del litoral, mucho más dinámico en cuanto a su actividad económica.

El primero de ellos es tener clara la *misión* de la empresa, definida como la finalidad última de la entidad y que, en nuestro caso, ha sido la de ser el instrumento financiero, primero de la agricultura y luego de toda la sociedad donde realizamos nuestra labor. Es decir, la *misión* ha consistido básicamente en aportar soluciones financieras a las crecientes necesidades de la economía. Si inicialmente (y durante años) el elemento central de la actuación de Cajamar fue dar respuesta a las necesidades de financiación de la agricultura, y posteriormente de la economía en su conjunto, hoy la idea central debe ser la atención al cliente, tanto en su acepción empresarial como de economía familiar. Hay que posicionarse entre la economía financiera



y la economía productiva. Aunque la Caja, en su actividad normal, debe actuar tanto en los mercados financieros como en los de producción, en la imagen corporativa debe reforzarse la idea de atención al cliente, de lo próximo, de lo cotidiano, frente a las grandes corporaciones financieras que ofrecen una imagen de expansión internacional, que consolidan su idea de grupo *potente* pero que, al mismo tiempo, dan una imagen de distancia respecto del cliente. El tejido empresarial donde mayoritariamente realiza Cajamar su actividad se basa en la pequeña y mediana empresa y, aunque la economía actual esté dominada por corporaciones multinacionales, nuestro hueco de mercado debe orientarse a la realidad de nuestro entorno más próximo, que es la pyme y la economía familiar.

El segundo pilar de Cajamar es la identificación de los trabajadores con los fines de la entidad. Durante años sus empleados han participado en el reconocimiento del papel del agricultor (y más tarde del cliente en general) en el desarrollo de la sociedad, haciendo del trabajo, la austeridad y la atención a las personas los valores fundamentales de su actividad. Por el contrario, las actividades especulativas y el enriquecimiento rápido no figuraban entre las prioridades de su escala de valores. Nuestro modelo de gestión se ha basado en dar todo el protagonismo al empleado, al socio y al cliente, de modo que como resultado de todo ello sea una clientela satisfecha, unos empleados implicados y unos socios orgullosos de su participación patrimonial.

El tercer pilar es la vinculación de los órganos institucionales de la entidad con los sectores donde centramos prioritariamente la actividad de la Caja. El importante cambio de orientación, desde el origen agrario al conjunto de los sectores productivos y de la economía familiar, ha de reflejarse en los órganos de representación institucional de la entidad y, de forma paulatina y sin olvidar nuestra procedencia, hay que dar cabida a los demás sectores sociales objeto de nuestra actividad económica.

Un último aspecto importante es el de la Responsabilidad Social Empresarial, que representa el compromiso de la entidad en contribuir a la mejora de la sociedad y de los sectores económicos y sociales con los que interactúa. De este modo, pretendemos conseguir que el dinero produzca desarrollo, el desarrollo genere riqueza, la riqueza se invierta en conocimiento y el conocimiento contribuya a obtener más dinero con el que volver a incrementar el desarrollo, la riqueza y el conocimiento, en una especie de círculo virtuoso de progreso a través del cual nuestra intención es que sigamos ayudando a mejorar las condiciones de vida y el bienestar de las personas.

Creo que para cualquier proyecto de futuro, para cualquier empresa, la consideración de estos cuatro pilares puede ser la base de su éxito. Para un trabajador o para un cliente, sentirse parte de un colectivo reconocido socialmente por su eficacia y por su aportación social, es el mejor estímulo y una garantía de fidelidad respectivamente.

No obstante, estos principios que inspiran nuestros comportamientos no deben entenderse de una forma estática, sino que han de ir evolucionando en el tiempo para, de esta manera, adaptarse en su expresión concreta a las formas del momento, pero manteniendo la esencia de los mismos. Así, dentro del modelo de gestión definimos la estrategia como la capacidad de anticipar escenarios y desarrollar potencialidades. Y anticipar escenarios no es otra cosa que innovar. Innovación que hemos de entender como algo dinámico, que ha de permanecer en el tiempo con el objeto de aportar utilidad a los grupos de interés. Y como la responsabilidad social de la empresa se ocupa de los grupos de interés, es en esta simbiosis entre innovación y responsabilidad social, donde está la clave para conseguir la utilidad que nos proporcione el bienestar social.

La innovación no es un proceso espontáneo, sino que es el resultado de un análisis permanente con proyección hacia un futuro siempre cambiante, donde no es posible parar, porque los demás no lo hacen. En el fondo, innovar es como montar en bicicleta: si dejas de pedalear, te caes. De ahí que consista, en definitiva, en un proceso regenerador. Por eso es necesario mantener de forma permanente, la inversión en educación y en formación que mantengan alerta la capacidad creativa para detectar las necesidades de cada momento o para adaptar los procesos más adecuados. De no mantener este esfuerzo permanente inversor, poco a poco nos iríamos alejando de las posiciones de vanguardia, hasta quedar expulsados del mercado.

6. Un caso particular de innovación incremental: la agricultura intensiva en Almería

46

Después de haber repasado las características de la innovación desde diferentes perspectivas, quizá sea oportuno cerrar este artículo haciendo referencia a un caso concreto de proceso innovador mantenido en el tiempo, describiendo cómo se desarrollan en la actividad económica todos los elementos que se han venido comentando desde el principio de este texto. En este sentido, creo sinceramente que el caso de la agricultura intensiva almeriense es paradigmático.

Haciendo referencia a lo que se decía en el segundo epígrafe, el modelo de producción agrícola desarrollado en la provincia de Almería en la segunda mitad del siglo XX puede ser un ejemplo del tipo de incorporación de innovaciones de forma incremental (la sucesión de pequeños cambios en apariencia poco significativos, pero cuya acumulación en el tiempo constituye la base del crecimiento). Este modelo de base agraria permitió a la provincia homologar su desarrollo a los modelos industriales del resto del país.

Desde un punto de vista teórico, en esta agricultura, como en todas las orientadas a mercado, el incremento de los precios pagados por los agricultores suele ser superior al incremento de los precios que éstos perciben. Los precios de los fertilizantes, abonos, semillas, mano de



obra, etcétera, suben de forma continuada; mientras tanto, el precio de venta de estas hortalizas se determina libremente en los mercados, sin poder el agricultor trasladar al precio de venta los incrementos de sus costes. A consecuencia de lo anterior, el agricultor ve reducirse paulatinamente el margen de explotación, entendido como diferencia entre el ingreso y el coste unitario, hasta producirse la pérdida de rentabilidad y la consecuente crisis del modelo de producción.

Una de las posibilidades para evitar la caída del margen de explotación consiste, evidentemente, en incrementar la productividad de la explotación; es decir, aumentar el número de kilos producidos por unidad de superficie, lo que se consigue incorporando innovaciones tecnológicas en el proceso de producción que permitan obtener mayor producción. Como las subidas de los precios de los *inputs* se produce años tras año, la mejora de la productividad también ha de ser continua para compensar los incrementos de costes.

Esto es lo que ha ido sucediéndose en el modelo de explotación de la agricultura intensiva de Almería, donde las estructuras de producción, las técnicas de cultivo, los *inputs* o la organización del trabajo, han ido paulatinamente mejorando con pequeñas innovaciones que iban enriqueciendo este modelo productivo.

La primera actuación realizada en la provincia de Almería y que supuso el inicio del posterior desarrollo agrícola, fue la del Instituto Nacional de Colonización a mediados de los años 50 del pasado siglo que, con su política de regadíos, afloró los recursos acuíferos almacenados en el subsuelo del Campo de Dalías, al tiempo que mediante la concentración parcelaria permitió el asentamiento de las primeras familias en un territorio que hasta ese momento era un desierto. Una vez resuelto el problema del agua, la pobreza de los suelos se solventó con la introducción de una innovación: el enarenado, que consiste en añadir al suelo una capa de estiércol y cubrirla con arena de playa. Con esta pequeña innovación se consiguió enriquecer los pobres suelos disponibles, mantener la humedad disminuyendo las necesidades de agua y elevar la temperatura del suelo. Posteriormente, y aprovechando la cultura de los emparados de los cultivos tradicionales de uva de mesa, se cubrieron con plásticos las superficies cultivadas, protegiendo las producciones y elevando la temperatura dentro de los incipientes invernaderos. Para ahorrar agua se adaptaron los sistemas de riego localizado desarrollados en otros países; después, y a través del riego, se empezó a suministrar los nutrientes que requerían las plantas, incorporándose posteriormente los cabezales para riego que mezclaban automáticamente las soluciones nutritivas.

Paralelamente, también se fueron incorporando pequeñas innovaciones de forma continuada en las estructuras de producción. Se mejoraron los materiales de los invernaderos; se incorporaron cubiertas con plásticos térmicos; se automatizó la apertura y cierre de ventanas para mantener el clima en el interior del invernadero; se elevó la altura; se han ido modificando sus formas y orientación para aprovechar las radiaciones solares; se ha ido sustituyendo el suelo por diversos tipos de sustratos. En la actualidad, se construyen invernaderos con estructuras prefabricadas; se controla el clima interior, la humedad, se añade CO₂ a las plantas, etc.

Igualmente, las innovaciones no han dejado de incorporarse en lo relativo al material vegetal, tanto en semillas, patrones o injertos como en polinización (mediante la incorporación de abejorros en los invernaderos). En los últimos años, se ha generalizado el uso del control biológico, con la paulatina sustitución de la lucha química en el control de plagas por la utilización de depredadores naturales.

De cara a un futuro próximo, entre los retos de la agricultura almeriense se encuentran fundamentalmente dos, centrados en los procesos de transformación y comercialización de la producción, y ambos exigen de no poca imaginación y de una mentalidad netamente innovadora. Por un lado, los nuevos tiempos requieren que se reorganicen las estructuras comerciales tradicionales, que se han visto superadas por los procesos de concentración de la gran distribución en los últimos años (no olvidemos que se trata de actualizar un sistema que lleva funcionando décadas sin apenas cambios significativos, y que no puede reinventarse de la noche a la mañana). Y, por el otro, el sector debe orientarse necesariamente hacia la innovación en los productos (tanto en términos productivos como de presentación), habida cuenta de la transformación (más cualitativa que cuantitativa) de la demanda.

Los cambios socioeconómicos y culturales de los últimos años han tenido una importante repercusión en los hábitos de consumo. La forma de alimentarse ha cambiado radicalmente en las sociedades desarrolladas, surgiendo nuevas necesidades y nuevos requerimientos. En la actualidad, además de cubrir una necesidad biológica, se han ido generalizando una serie de valores y de requisitos a cubrir, entre los que destacan:

- El concepto de salud, que ha dado lugar a los denominados *medicalimentos*.
- El concepto de bienestar y funcionalidad (obtener los mejores alimentos posibles con el mínimo esfuerzo en preparación por parte del consumidor).
- La exigencia de la aplicación de criterios de RSE en la producción de alimentos.
- La creciente valoración del aspecto *gourmet*, en una sociedad que tiende a la uniformidad y a la producción en serie.
- La explotación de la nostalgia colectiva y la vuelta al pasado como elemento de marketing.
- La necesidad de individualización de los productos finales ante la reducción de los hogares y la heterogeneidad de horarios de los diferentes miembros de cada familia.



En definitiva, el éxito de esta agricultura intensiva, que hoy es la más avanzada de España y una de las más avanzadas del mundo, ha sido la incorporación constante y de manera incremental de pequeñas innovaciones en tres campos: en las técnicas de cultivo, en las estructuras de producción y en el material vegetal utilizado. Esta singular experiencia pone de manifiesto que no es necesario realizar grandes inversiones ni desarrollar sofisticadas investigaciones para renovar, actualizar y mantener la competitividad de un modelo de desarrollo. Es lo que podríamos denominar el triunfo de la combinación del ingenio con el trabajo constante y humilde.