



knowsquare .

# NOTAS DE LA X CONFERENCIA ANUAL RGA RE

---

LA INNOVACIÓN COMO MOTOR DEL ÉXITO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor

© **KNOW SQUARE, S.L.** SOCIEDAD LEGALMENTE CONSTITUIDA EN ESPAÑA, CON DOMICILIO EN MADRID, PASEO DE PINTOR ROSALES 2, 6°. CIF B-85086460. REGISTRADA EN EL REGISTRO MERCANTIL DE MADRID, TOMO 24.295 FOLIO 82 SECCIÓN: 8 HOJA: 436797 INSCRIPCIÓN: 1.

# NOTAS DE LA X CONFERENCIA ANUAL RGA RE

LA INNOVACIÓN COMO MOTOR DEL ÉXITO

---

## INTRODUCCIÓN

---

Resumen de la X Conferencia Anual organizada por RGA RE el pasado 13 de noviembre de 2007, en la que los organizadores, además de con importantes directivos de la empresa, contaron con relevantes ponentes de CNP, Caja de Ahorros de Navarra – CAN, DELOITTE y SANTANDER.

---

### “NO CORRER RIESGO ES EL PEOR RIESGO”

---

Eduardo Dorado, Presidente de RGA España, hace más que presentar la conferencia. Enmarca la misma y aporta al resto de los ponentes el mapa de carreteras en la que situar sus presentaciones. Para apoyar su mensaje de central, Eduardo apunta algunas ideas adicionales:

- La rapidez, que es una virtud, puede engendrar un vicio, que es la prisa...
- Un hecho vale más que todo un mundo de promesas...
- No hay que ser la mayor empresa para ser la mejor...
- La gente no busca razones para hacer lo que quiere hacer, busca excusas...
- Un fracaso puede tener muchas razones, pero ninguna excusa...

Eduardo recomienda **sentarse y escuchar atentamente** a nuestros clientes, e identificar cuáles son sus necesidades, averiguar qué demandan... Finalmente, nos deja con una reflexión: “lo peor que se puede hacer es cruzar el precipicio en dos saltos”.

---

### “INNOVACIÓN COMO EJECUCIÓN EXITOSA”

---

Javier Aparicio, Director General de RGA RE, nos habla del poder de la innovación, y en su presentación destaca el concepto de innovación en su empresa, con un enfoque hacia la ejecución exitosa de una idea generada en un foro de trabajo en forma de producto, servicio o proceso. Apunta como pista que la palabra “innovar” proviene del latín *innovare* que significa “*acto o efecto de tornarse nuevo o renovar, introducir una novedad*”...Es decir, la innovación requiere cambio y tiempo. Comienza con algunas citas:

- “*En el tiempo real, al ser su esencia un continuo pasar, ninguna de sus partes permanece todavía, cuando otra se presenta*”... Henri Bergson en “El pensamiento y lo moviente”
- En su concepción tradicional “*Innovar es alterar o mudar las cosas, introduciendo novedades en ellas*”
- Desde una visión economicista moderna, “*Innovación es la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas con la finalidad de ser útiles para el incremento de productividad*”. ¿Hacer más con menos? No sólo hay que inventar algo, sino venderlo...
- “*Innovación es inspiración... ¡Y mucho trabajo!*”... Joaquim Vilá

- Una concepción más moderna: *“Innovar es lograr un salto cualitativo, transformador, que conlleva repensar las organizaciones, procesos y estilos, incluso reinventar el negocio”*

Javier opina que la innovación es una actitud que empieza desde que nos levantamos cada mañana, y destaca cuatro factores clave en la misma:

1. **El Factor Humano**, expresado como capacidad de proyectar el conocimiento a través de la puesta en valor de la experiencia, la imaginación, el trabajo en equipo y la audacia...
2. **La Ciencia Básica**, aplicando el conocimiento actualizado, a través de un contacto con el exterior, foros de discusión y formación...
3. **La Gestión de las Ideas**, mediante la Propulsión (liderazgo, organización), la Oportunidad (en el tiempo y en el espacio), y el Seguimiento (a través de indicadores)...
4. **El Tiempo de Vida**, que lo determina la capacidad futura de innovación, pero también los factores exógenos, como son el marco legal o la propia actitud del consumidor.

---

## “INNOVAR ES ASUMIR RIESGOS...Y EQUIVOCARSE MÁS DE LO NORMAL”

---

Xavier Larnaudie-Eiffel<sup>1</sup>, “Head of International Affairs” de la empresa CNP, destaca el papel de la innovación como factor de éxito, tanto en los productos de la empresa como en su posicionamiento, apuntando el papel crítico del CEO asignando la innovación como corazón o centro de la estrategia y creando condiciones para innovar en la empresa.

Comienza su exposición Xavier con una reflexión sobre los cambios sociales y económicos que afectan al mercado asegurador, ampliándose las coberturas y enfrentándose a nuevos riesgos. Así mismo, comenta el reto que para la empresa supone innovar, anticipándose al cambio /impuestos, regulatorios, reformas), creando al oportunidad de ganar cuotas de mercado y creando valor.

En cuanto al papel del CEO, insiste en que alinear la estrategia con la innovación implica conducir y estar en situación de influir los cambios de la regulación, participando en nuevos acuerdos, tanto de socios locales como en mercados internacionales, enfocándose en cumplir las necesidades de los clientes a través de un catálogo más amplio de productos y servicios, y siempre, claro está, incrementando ingresos y reduciendo gastos.

Opina que, para innovar, bajo su experiencia, es necesario que la organización esté descentralizada, dando confianza a los equipos de trabajo. El CEO sólo debe seleccionar los proyectos, seguir sus fases, asumir el riesgo de que fracasen y extraer lecciones aprendidas de la experiencia. No se trata de una acción del Consejo, sino que se debe respirar en toda la organización, siendo el factor humano clave en la labor de armonizar y motivar a los equipos.

---

<sup>1</sup> En efecto, pariente del famoso ingeniero francés que a finales del siglo XIX ya innovó con la construcción del Puente María Pía sobre el Duero, que construyó con motivo de la Exposición Universal de 1889 la famosa Torre que lleva su nombre, y que también diseñó la estructura de la Estatua de la Libertad de Nueva York.

---

## “SI NO GENERA IVA, NO ES INNOVACIÓN”

---

Enrique Goñi, Director General de Caja de Navarra, CAN, nos da con esta frase el titular de la Conferencia. Aporta otro consejo relevante, destacando la importancia de dedicar veinte minutos al día a pararse, técnica que aplica en la Caja Se trata de que cada empleado, en esos 20', haga lo que quiera, pero que pare.

Distingue la innovación de la investigación, cree que debe ser implantada, genética, que lo abarque todo, y poniendo antes la estrategia (que para CAN es una diferenciación implantada que aporte más resultados diferentes, económicos y más que económicos... en definitiva, hacer que las cosas pasen.

Relata el ejemplo del programa TETD – Tú Eliges, Tú Decides – que desde el año 2003 se implanta en CAN, y que consiste en poner en práctica el derecho de los clientes a elegir el destino de la Obra Social. Explica que todo comenzó con una frustración, ya que los clientes no sentían la Obra Social, la idea fue “Que decidan ellos” y la conclusión implicaba una renuncia “Quien decide debe dejar de decidir”... Los datos, que comparte con la audiencia, prueban que los clientes prefieren destinar los beneficios que generan a necesidades y personas, frente a actividades y cosas.

Habla de la banca cívica, que cree que nace de la diferenciación, de la innovación social y a partir de dos preguntas (1) “Una empresa... ¿dos personalidades?” y (2) “Y sus clientes... ¿sólo deberes?”. Con ello conforma una **Visión** con dos componentes (a) **la misión** como pioneros en banca cívica y configurando a la CAN como un referente de innovación social y financiero y (b) **el objetivo** de competir mejor, lo que implica la creación de una nueva categoría en el sector financiero. Para ello, detrás de una docena de ideales, se exponen una serie de “acciones guía” como son: las relaciones de equidad, fomentar y ampliar derechos, explicar por qué sí y por qué no, escuchar, dedicar 20' al día para pensar, interés sincero, inventariar los errores y los “no”, valorar a las personas por lo que quieren ser, integrar la diversidad, humanizar el lenguaje y contagiar optimismo.

---

## “INNOVACIÓN, SÍ... PERO CON REALISMO Y PRUDENCIA EN LA GESTIÓN”

---

Alberto Terol, Presidente de Deloitte EMEA apunta el papel que la innovación ha tenido en el éxito de muchas empresas importantes, así como el rol de sus líderes en este empeño innovador. Decir que el cambio permanece y que la globalización y la tecnología han cambiado el entorno de la competencia, no son obviedades. La innovación está cada vez más relacionada con el “cómo” que con el “qué”, y es función de la permeabilidad al cambio de las organizaciones.

Pero además, la sociedad actual se enfrenta a cambios de gran calado, como son los demográficos, distribuciones de población, movimientos migratorios (el 10% de la población española se ha establecido en España en los últimos 10 años), innovación y mercados emergentes, energía y medio ambiente, responsabilidad social y gobierno corporativo, y por último, los riesgos de la globalización. Algunos de estos cambios simplemente no existían hace 20 años. Sin embargo, como en la naturaleza, las empresas que triunfan son aquellas que tienen una mayor capacidad de anticiparse al cambio, y de adaptarse a él, para regenerarse y reinventarse periódicamente. Y esta habilidad está sentada en el despacho del CEO, y es indelegable, hoy por hoy.

Alberto destaca algunos mitos y falsedades relacionadas con la innovación, por ejemplo, el que siempre está asociada a desarrollos tecnológicos, que está restringida a la creación de nuevos productos o que sólo se consigue con cambios radicales.

Por último, Alberto apunta algunas estrategias innovadoras clave para la oficina del CEO, como son:

1. La importancia de la estrategia de marca para el CEO<sup>2</sup> y su asociación con el concepto de innovación...
2. El papel del CEO como impulsor de la cultura innovadora, ya que la mayor parte de las veces la innovación no se produce como consecuencia de un cambio estratégico radical, sino a través de una suma de pequeños cambios (otra vez, el qué frente al cómo)...
3. El rol del CEO como garante de la pervivencia de la empresa, evitando situaciones como la crisis “subprime” y de liquidez, debidas a la falta de prudencia en la gestión, a la aplicación de modelos de innovación mal entendidos o a la infravaloración del riesgo.

---

## “NO ALCANZARÁS TUS OBJETIVOS SI NO TE ENFRENTAS A TUS TEMORES”

---

Quizás sea la presentación más enfocada en la situación concreta del sector de seguros, y de la que menos lecciones he podido quizás extraer. Jorge Morán destaca los retos de éste, como son la falta de innovación, la distancia a los equipos de venta, las capacidades no utilizadas, las oportunidades perdidas de crecimiento y la falta de gestión adecuada del talento. Reclama la dificultad de definir innovación en servicios financieros, ya que en productos parece bastante evidente; sin embargo, la compleja macroeconomía, el incremento de la demanda en transparencia y los cambios de comportamiento de los clientes finales exigen la innovación de productos, procesos e incluso de modelos de negocio.

Dos palabras reflejan en el Grupo Santander los objetivos de innovación: **flexibilidad**, para manejar una organización global con un espíritu empresarial, y **fortaleza**, para capturar las oportunidades de crecimiento en el corto, medio y largo plazo. El cambio, por tanto, se define como la capacidad de crear una corporación que promueva la flexibilidad y el crecimiento sostenido.

Así, los principios básicos se centran en enfocarse en los clientes del banco, segmento minorista, productos estandarizados, distribuidos a través del banco por multicanal, con bajos requerimientos de capital, flexible en una escala global y con cuatro pilares que garanticen la sostenibilidad del modelo de negocio: crecimiento, eficiencia, diversificación y bajo riesgo.

© Know Square 2008, Juan Fernández-Aceytuno

16/01/08

---

<sup>2</sup> Recomendamos la lectura de la sección titulada “**La importancia de la marca**”, dentro de la Nota Técnica que, en el Aula de Marketing de Know Square, encontrarás lector con el título “**Elaboración de un Plan Estratégico para una Empresa de Internet**”.