

Novasoft y la innovación empresarial

Excelentísimo secretario general de la Presidencia del Gobierno, Excelentísimo Consejero de Economía, Innovación y Ciencia de la Junta de Andalucía, Magníficos rectores de las universidades de Málaga, Huelva y Jaén, Excelentísimo Alcalde de Málaga, autoridades, amigos y amigas aquí presentes.

Lo primero agradecer de todo corazón al Consejero Antonio Ávila por las amables palabras que ha tenido conmigo. Por supuesto, agradecer al foro Nueva Economía y a su presidente, José Luis Rodríguez, por darme la oportunidad de subir a este estrado y dirigirme a al selecto público que me acompaña.

Y no quiero olvidarme de los patrocinadores del Foro, El Corte Inglés y la Fundación Ramón Areces, pues sin su generosidad, este tipo de eventos no se podrían celebrar.

Novasoft, compañía que tengo el honor de presidir, acaba de cumplir 17 años y va camino de la mayoría de edad. Para una empresa de base tecnológica e intensiva en conocimiento es un reto mantenerse tantos años en un sector donde los cambios están a la orden del día por mor de la influencia directa que tiene el factor tecnológico. Y no sólo nos hemos mantenido, sino que desde nuestro humilde nacimiento hemos ido creciendo, año tras año, en todas las magnitudes económicas y en todos los indicadores relevantes.

A fecha de hoy, hemos superado la cifra de 1.000 empleados que trabajan en el Grupo Novasoft. Algo de lo que nos sentimos muy orgullosos todos los accionistas.

Otro dato de relevancia es que a cierre del ejercicio fiscal 2009 el patrimonio neto de Novasoft está cercano a los 18

millones de euros. Y la valoración del inmovilizado material afecto a la actividad cuenta con un valor de tasación que supera los 22 millones de euros.

Estos datos cobran más relevancia si se añade que Novasoft se constituyó en el 1993 con tan sólo 3.000 euros.

Qué razón tenía una publicidad que hacía un gran banco en el Wall Street Journal hace años y que decía: “las ideas son capital. Lo demás es sólo dinero.”

Ciertamente, hemos hecho posible el sueño que tuvimos mí socio, y compañero de fatigas, Juan Fajardo y yo, caminando por el paseo marítimo de El Palo, una barriada de Málaga, en la primavera del 1993. Allí gestamos el crear Novasoft. En aquel entonces teníamos 28 años.

Novasoft nació en el Parque Tecnológico de Andalucía y allí tuvimos nuestra primera sede social, concretamente, en el edificio de incubadoras BIC Euronova. Con posterioridad nos trasladamos a la Axarquía, entre dos maravillosos

pueblos costeros bañados por un mar cargado de historia. Me refiero a Rincón de la Victoria y Vélez Málaga.

Regresamos en el año 2003 al Parque Tecnológico de Andalucía. Y en la actualidad tenemos dos edificios en propiedad en dicho parque y nos consideramos una de sus empresas pioneras y más emblemáticas, sin menoscabo de las cientos de empresas constituidas por emprendedores locales, junto con las que formamos la columna vertebral de esta tecnópolis.

Novasoft además dispone de sedes en el Parque Tecnológico Cartuja 93, en Sevilla, y en el Parque Científico Tecnológico Geolit, en Jaén. Dos parques que nos han acogido y donde tenemos fuerte presencia también. Por esta razón Novasoft mantiene un vínculo muy estrecho con los tres principales parques tecnológicos andaluces.

No hay duda de la importancia de la red de parques tecnológicos y la influencia de los mismos en el sistema de innovación andaluz, pues son pieza clave de la economía del conocimiento en Andalucía.

Los momentos clave que han marcado mi vida profesional como empresario han sido al frente de Novasoft. Recuerdo la feliz idea de impulsar un proceso de diversificación relacionada a principios del año 2000, no exento de riesgos. A pesar de ello, ésta ha sido una de las decisiones más importantes que tuve que tomar en Novasoft y que más valor han creado en nuestros stakeholders. Sin duda, los más beneficiados han sido los cientos de empleados a los que este proceso de diversificación les ha permitido avanzar en sus planes de carrera.

Una empresa debe ser capaz de “generar emociones” en sus trabajadores, desarrollando un ambiente de excelencia. Esta es la vía más segura de fidelizar y atraer a nuevos talentos.

En Novasoft tenemos claras cuatro premisas fundamentales que están insertadas en nuestro código genético de empresa.

Primera, no cejar en el empeño de satisfacer a **todos nuestros clientes, para así asegurarnos** negocios

recurrentes. Lo que el profesor Huete viene a describir como el “clienting”. En segundo lugar, ponernos unos objetivos que conlleven **resultados “in crescendo”**.

En tercer lugar balancear con justicia y equidad los intereses y **expectativas** de todos nuestros “stakeholders”.

Y por último y, por ello no menos importante, la **sostenibilidad en económica y la responsabilidad social**, mediante el despliegue de políticas basada en los principios de la RSC.

Siempre que mantengamos estas premisas, Novasoft seguirá siendo recompensada por el mercado. La lección que se puede extraer de todo ello sería: a más acciones basadas en la ética, responsabilidad social y conceptos empresariales bajo la égida de la excelencia, mayor retorno a medio y largo plazo.

La principal misión de un líder empresarial es armar una configuración institucional que dé como resultado un gobierno corporativo que ofrezca las garantías y preserve los intereses generales frente a los particulares. Y el

primero que debe dar ejemplo con su generosidad es el propio líder.

En ese sentido, la gobernanza en Novasoft emula a la de cualquier empresa que cotiza en el mercado de valores.

Por ello, el **máximo órgano** de decisión en Novasoft es el **Consejo de Administración** de la sociedad holding. Allí se toman las decisiones críticas y trascendentes del grupo empresarial, además de la formulación estratégica como principal responsabilidad.

Desde el principio, los accionistas fundadores tomamos la determinación de incorporar a este órgano vital consejeros externos, que aseguraran los intereses generales de Novasoft.

El Consejo de Administración de Novasoft dispone de un reglamento soportado sobre las directrices del código de buen gobierno en las empresas.

Permítanme que aproveche la oportunidad de nombrar a los miembros del consejo y así reconocer su magnífica labor:

Consejeros externos dominicales:

D. Juan Fajardo

D. Francisco Barrionuevo

D. Rafael Pérez Márquez por Mediterranean Capital

D. José Luis Salcedo por Unicaja

Consejero Independiente:

D. Josep Santacreu.

Y como secretario del consejo D. José Antonio Fernández.

Para todos ellos sólo tengo palabras de agradecimiento, respeto y admiración por su desempeño.

Tengo el convencimiento que los líderes empresariales se han configurado como tales a través de su quehacer y continuo afán de superación, de manera inexorable.

El empresario resulta ser la persona de vértice que está al frente y consigue que todos le sigan. En realidad, no se puede considerar líder al que no esté capacitado para mejorar o mantener la situación presente de la empresa que lidera. Este hecho es una condición sine qua non. En este sentido, realizo la siguiente asección: El líder debe

conseguir las metas que proponga a la organización, y para ello, rodearse del equipo adecuado con intención de ambicionar lo mismo. Ante ello, la responsabilidad última en la consecución de dichos objetivos es del líder.

La diferencia principal del líder de cualquier organización empresarial estriba, sobretodo, en la habilidad de granjear voluntades y hacer que todas las personas a las que lidera se sientan identificadas con él o ella, sin convertirlas en serviles sino en compañeros de viaje. Ahora bien, cuanto más se consiga que el liderazgo sea repartido y compartido, mayor será la capacidad de decisión e influencia de la persona de vértice con sus colaboradores. Paradójicamente, sólo si ocurre esa situación, se puede llegar a considerar a la persona de vértice como un verdadero líder.

Es humanamente imposible encontrar al líder perfecto, que tenga cualidades de gran estratega, avezado, humano, munificente, afectivo, divertido, buen gestor,

comunicador, ejecutivo, diplomático, bienintencionado y clarividente.

Todos sabemos que es harto difícil hallar una persona que tenga todas esas cualidades, por tanto debemos acostumbrarnos a líderes imperfectos.

Un líder ante todo tiene que ser un provocador del cambio, dando bocanadas de aire fresco mediante la aportación de nuevas ideas y propuestas que movilicen a toda la organización.

En definitiva, donde se ven a los verdaderos líderes es a la hora de traspasar sus experiencias y vivencias a sus colaboradores, mediante la formación continua y el “mentoring”, sin reservas. Por tanto, un buen líder de empresa tiene que ser a la vez un “creador” de líderes.

Otro aspecto a destacar de Novasoft es su estructura organizativa, capaz de amoldarse a los cambios rápidamente. Y todo ello calafateado por una metodología de excelencia empresarial que nos permite crecer de forma sostenible. O dicho de otro modo, que nos asegura

navegar por los mercados y sectores de actividad sin que tengamos vías de agua.

Novasoft dispone de una estructura organizativa **flexible y cuasimatricial** trasladando así la toma de decisión a todas las capas de la estructura, y sobre todo a los colaboradores/as que interactúan de manera más directa con los clientes y el mercado.

Existe una clara **orientación manifiesta hacia los OBJETIVOS**, como centro de gravedad de la estructura. De ese modo se tamizan las dependencias jerárquicas. Se impone la lógica de los objetivos y de los intereses generales “versus” personales. Por esta razón, en Novasoft no existe retribución ligada a objetivos individuales, y sí a la consecución de objetivos generales y su participación en los mismos.

Hemos conseguido implantar la cultura del **“empowerment” y “accountability” como seña de identidad**, sobre todo, de los mandos intermedios y

máximos responsables de la compañía; aunque sin renunciar a trasladar ese espíritu a toda la organización.

Los conceptos conciliación y equilibrio entre lo familiar y profesional son términos que cobran realismo en el Grupo Novasoft.

Sin caer en la autocomplacencia deciros que Novasoft es una empresa con un modelo empresarial consolidado y sui géneris. Muy acorde con las nuevas tendencias de responsabilidad social corporativa y sustentado en los criterios de excelencia.

Siempre nos hemos puesto objetivos ambiciosos, año tras año, y hasta la fecha los hemos superado con creces.

Para mí, la mejor definición de sostenibilidad la hizo Brundtland, la que fuera en tres ocasiones primera ministra noruega. Leo textualmente: “Sostenibilidad es satisfacer las necesidades del presente sin comprometer/sacrificar la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades”.

Por esta razón la recién aprobada Ley de Economía Sostenible nos viene a proponer un marco regulatorio que intenta evitar los abusos del pasado.

Soy un convencido de lo que nos vino a decir John Elkington, en 1997 en su libro “Cannibals with Forks”. Él habló por primera vez del concepto The Triple Bottom Line, que lo centra en las personas, el planeta y los beneficios. En resumen viene a decir que la empresa que no tenga en cuenta en sus resultados los tres vectores: económico, ambiental y social no será sostenible y terminará por sucumbir ante las presiones de sus ‘stakeholders’.

Nuestro negocio se centra en desarrollar software a demanda; implantación de la suite de aplicaciones disponibles bajo la modalidad de código de fuentes abiertas; consultoría de valor en procesos y tecnológica; outsourcing en servicios tecnológicos y BPO (Outsourcing de Procesos de Negocio); prestación de servicios de comunicaciones inalámbricas Wifi/Wimax... Además de

nuevas actividades en sectores de la enseñanza y la restauración ecológica.

Seguimos trabajando en lo que denominamos autogestión, permitiendo a la alta dirección y al equipo asesor dedicar nuestros esfuerzos a la planificación estratégica y a la definición de objetivos, dejando la toma de decisiones y el despliegue de objetivos a los líderes que están distribuidos por áreas y departamentos de todas las empresas del Grupo.

En el capítulo de la Investigación, Desarrollo e Innovación Novasoft lleva invirtiendo una media del 12% de sus ingresos anuales en I+D+I. La innovación radical como estrategia competitiva nos ha ido permitiendo, año tras año, la creación de soluciones (productos y servicios) que son ampliamente conocidas en el mercado.

Sabemos que la verdadera competencia no es entre productos y servicios... Es, sobre todo, entre modelos empresariales. Cada vez más las empresas son requeridas por un cliente por el hecho de ser una empresa diferente e

innovadora, pero sobre todo por la capacidad de **generar emociones**. Me viene a la cabeza la cita de Gary Hamel en referencia a la creación de empresas, que decía lo siguiente: *“crear una causa, no un negocio”*. Las empresas tradicionales (las que hacen más de lo mismo) no podrán acceder al nuevo espacio competitivo de los nuevos mercados y nichos que se reinventan cada día. Esto es consecuencia de la variedad estratégica que desarrollan las empresas con modelos empresariales innovadores. La innovación en el modelo puede considerarse como una meta-innovación, en tanto en cuanto, una empresa puede llegar a cambiar las reglas del juego de la competencia en un sector, en un mercado o en un campo empresarial. La **innovación** se parece al Santo Grial que no para de buscarse en la empresa y que nunca se encuentra del todo. En estos momentos, lo que recomiendo es provocar cambios entre las dimensiones “producto-cliente-necesidad-situación”, sacando el producto de su contexto lógico. En resumen, invitarnos a salir del pensamiento

tradicional analítico para generar un pensamiento analógico. Peter Drucker, más trascendente, nos decía que la innovación es “una nueva comprensión del papel del hombre en el Universo”, y esto significa que la innovación, más que ser una afirmación del poder humano, es la aceptación de la responsabilidad humana.

No debemos caer en reduccionismos a la hora de entender la innovación únicamente como una acción incidental que hace más competitiva a la empresa. Hay que innovar principalmente porque coadyuva a la empresa a desarrollar nuevas capacidades esenciales. Por esta razón el proceso de la verdadera innovación suele ser doloroso y nada trivial en la empresa. Lo menos parecido a una canonjía.

Siempre he dirigido y dirigiré con estrategias muy definidas y acordes al entorno y a la situación en la que estemos en cada momento. Por ello, cuando he tenido que elegir entre rentabilidad a corto plazo o longevidad de la empresa, me he decantado en todo momento y situación por longevidad

y perdurabilidad de la empresa, por encima de intereses particulares.

Esto no quiere decir otra cosa sino que Novasoft está orientada a sus trabajadores, clientes, proveedores, aliados y como no, a la sociedad. Esta sensibilidad con nuestros 'stakeholders' está permitiendo a Novasoft seguir cumpliendo con todos sus objetivos y metas.

Como muestra de nuestro compromiso, constituimos la Fundación Novasoft en el año 2003, con el ánimo de disponer de un instrumento por el que gestionar todas las acciones de Responsabilidad Social Corporativa.

Las alianzas han sido otra de las claves de nuestro éxito. Novasoft ha conseguido el respeto de sus competidores, al haber llevado a cabo una estrategia de marketing "constructivo", es decir, no intentar eliminar del mercado a un competidor, no copiar productos, sino desarrollar otros nichos de mercados, todavía por explotar. Y en definitiva, no ser un seguidor y sí un líder. Novasoft

mantiene actualmente más de veinte uniones temporales de empresas (UTEs), en distintos grados de participación y con compañías que son nuestras competidoras. Por resaltar algunas de las empresas con las que vamos en UTE a menudo, podría citar a Telvent, Everis, Sadiel, Deloitte, Price, Diasoft, Steria Ibérica, Telefónica, entre otras.

No quiero terminar mi intervención sin mirar más allá de Novasoft y su entorno, y para ello daré algunas claves sobre Andalucía.

En primer lugar, decir que Andalucía es receptiva al emprendimiento. La sociedad andaluza tiene la madurez necesaria para discernir al buen empresario que crea valor del que sólo quiere especular. Y es esta lógica la que nos permite haber pasado de una total indiferencia con respecto a la figura del emprendedor, a un total apoyo y mimo al joven empresario.

Otro de los actores principales del sistema de innovación es la Universidad y la implantación del Espacio Europeo de Educación Superior, que mejorará más si cabe la calidad de

los egresados. Además, las Universidades andaluzas están muy comprometidas en todo lo concerniente a la creación de empresas, sobre todo de base tecnológica, al amparo de los grupos de investigación. Estos hacen las veces de úteros engendradores de empresas a las que denominamos spin off universitarias. Me permito la licencia de resaltar el magnífico papel que está haciendo la Universidad de Málaga en todo lo relativo al emprendimiento... Y al frente mi querida y magnífica Rectora Dña. Adelaida de la Calle.

En el sector de empresas andaluzas de base tecnológica e intensivas en conocimiento comienza a observarse un acervo empresarial que brilla con luz propia. Por esta razón debemos estar orgullosos de nuestros empresarios y de nuestras empresas.

Merced a las circunstancias, la prédica sobre el emprendimiento que está llevando a cabo el Gobierno andaluz es pertinente. Básicamente hay que seguir dando prevalencia a los emprendedores innovadores y mantener

la hoja de ruta en ese sentido, para así favorecer un nuevo modelo productivo más acorde con los recursos y las capacidades existentes.

En ese sentido, sería recomendable para la futura sostenibilidad económica de Andalucía, seguir apostando por un mayor nivel de endogeneidad de nuestro tejido empresarial, y así aumentar el cómputo total de empresas más comprometidas con Andalucía.

Andalucía a través de una red de parques tecnológicos y un sistema andaluz, propio, del conocimiento, se ha transformado en un biotopo adecuado para el desarrollo y la consolidación de empresas innovadoras. Incluso podemos aprovechar nuestra mejor posición de partida frente a otras regiones con mayor tradición empresarial, ya que su modelo empieza a tener síntoma de obsolescencia.

No hay que olvidar que Andalucía dispone de los factores de producción necesarios y oportunos. Concretamente, me estoy refiriendo al factor humano, que resulta ser superavitario en calidad y cantidad.

Por ello, los andaluces no debemos seguir permitiendo que Andalucía siga siendo objeto de tópicos disfrazados bajo disfemismos.

Es inadmisibile que se quiera seguir trasladando una imagen de una Andalucía de vagos y panderetas. Es imperdonable este tipo de declaraciones, vengan de quienes vengan. No se puede seguir generalizando, es una injusticia y una maldad.

Entrando de lleno en lo que defino como Modelo Competitivo Avanzado, aplicado a las empresas autóctonas TIC, seguimos manteniendo un importante gap con respecto a las industrias TIC foráneas.

Por este motivo debemos mirar más allá de nuestras fronteras regionales y así asegurarnos la retroalimentación que lleva consigo la internacionalización.

La exégesis del modelo competitivo avanzado advierte que el futuro de la empresa andaluza, centrada en sectores de actividad TIC, pasa inexorablemente por alcanzar un Tamaño Mínimo Eficiente (TME). Para ello se me antoja un

modo eficaz: agavillar a las empresas mediante alianzas duraderas, sin descartar que estas alianzas resulten la antesala de un proceso de concentración de las mismas.

No quiero perder la ocasión de hacer mención a mi familia y más concretamente a mí querida esposa y compañera Susana con la que llevo casado 20 años. Y a mis dos adorables hijos, Marina y Ernesto. A ellos les debo todo, y lo más importante, el sentido a todo lo que hago.

Ya para acabar, cerrar mi intervención con un poema de mi querido amigo Manuel Alcantara.

“Son injusticias pequeñas todas las que aquí nos hacen. No hay que tomarlas en cuenta.

Hay una injusticia grande: que nos espere la tierra y que los ojos se acaben.”

MUCHAS GRACIAS

Francisco Barrionuevo

Presidente Ejecutivo Novasoft