

## Cómo gestionar la innovación en las Pymes

**Autores:** Nuria López Mielgo; José Manuel Montes Peón y Camilo J. Vázquez Ordás.  
Netbiblo. La Coruña 2007. 223 páginas

Cuando en la escena empresarial irrumpen los sonidos de las campanas de la innovación, es comprensible que en nuestra mente se archiven algunos sonidos especiales y que iniciemos una conversación con los pioneros en el área de la innovación. Ya Schumpeter en 1942 en su obra *Capitalismo, socialismo y democracia*, nos señalaba que no se podía concebir la mera existencia de la economía capitalista sin innovación, particularmente en las áreas de innovación de productos, de procesos, de nuevas formas de organización y del nuevo uso de la energía. Las palabras de Schumpeter tuvieron su eco dentro de los estudios de la economía, pero quizá llegaron con retraso a los oídos de los empresarios, aunque el economista austriaco afincado en EE UU avisaba, como así sucedía, que las empresas que no innovaran estaban llamadas a desaparecer. Años más tarde, Peter F. Drucker en su obra *la Práctica de la Gestión*, que data de 1954, apuntaba que no era posible dirigir una empresa sin marcarse unos objetivos que necesariamente había que alcanzar, señalando entre ellos la innovación, donde afirmaba que en todo negocio, no excluía ningún tipo de empresa, existen dos clases de innovación: aquellas que pueden realizarse en

el producto o servicio, y aquellas que modifican los oficios y las actividades necesarias para proporcionarlos. A partir de los primeros escritos de Drucker, la innovación y su importancia ya fue un tema recurrente en la mayoría de sus obras.

Con todo en la mente de muchos analistas y no pocos pequeños empresarios, se pensaba que la innovación era un asunto de las grandes o si acaso de las medianas-grandes empresas, pero las pequeñas bastante tenían con sobrevivir día a día. Fue quizá en los años noventa, cuando al calor de las innovaciones que se producían en el *Silicon Valley*, resurgen con inusitada fuerza los estudios sobre el empresario como emprendedor, la importancia de las pequeñas empresas y sobre todo la necesidad de la innovación.

Y no es para menos, aunque de nuevo nos surja la pregunta cuál es nuestro escenario de Pymes e innovación. Si el libro que tenemos entre manos responde en gran parte a esta pregunta, no está de menos señalar algunos datos que enmarcan el escenario de este tipo de empresas. Así, en España, según los últimos datos del INE, hay 3.174.333 empresas, de las cuales 3.172.643 tienen menos de 500 empleados. Si nadie discute que la innovación es vital para la supervivencia de la gran empresa, otro tanto puede decirse de las Pymes como sostienen los autores de esta obra, y esto es así fundamentalmente por dos razones, la primera por los continuos desarrollos en todo tipo de tecnología que afecta a nuestra vida diaria en una variedad de circunstancias, y

por ende a las empresas que nos ofrecen sus productos y servicios. En segundo lugar porque el grado de desarrollo tecnológico que utiliza la empresa es quien determina en gran parte su nivel de competitividad.

Los autores son conscientes de que los estudios existentes sobre la innovación se centran fundamentalmente, en el sector industrial y en las grandes empresas con poderosos departamentos de I+D. Es la conducta y el modo de proceder de estas empresas lo que atrae la atención de todo tipo de analistas, consultores y empresarios. Por esta razón, el universo de las Pymes se queda fuera de este escenario. Por ello este manual pretende servir como una herramienta a las Pymes para adoptar la perspectiva adecuada que permite ver la innovación como un fenómeno empresarial, sin limitación de sectores, cuya gestión aporta verdaderas mejoras a la competitividad de estas empresas, al tiempo que ofrece una guía para implantar la mencionada gestión.

El capítulo primero de la obra hace una revisión doctrinal del tema adaptada al tipo de empresa a quien se dirige y aporta una serie de estadísticas y valores para luchar contra la extendida opinión de que en nuestro escenario nacional no se innova. Así se expone el concepto de innovación que consiste en transformar el conocimiento generado en un producto, proceso, servicio o sistema de gestión nuevo o significativamente mejorado. En los últimos años las tecnologías de la información han conseguido un protagonismo inusitado porque han alcanzado mejoras incrementa-

les en muchos ámbitos de la empresa, incluso hacer las cosas de forma fundamentalmente distinta, de ahí que estas tecnologías hayan sido las receptoras de buena parte de las inversiones. Por otro lado las tecnologías de la información han aportado flexibilidad, agilidad y conocimiento beneficiosos para la propia innovación. Si bien es preciso reconocer que su uso se ha generalizado de tal manera que su valor como herramienta de competitividad es relativo, de forma que lo que realmente aporta valor es la forma de integrarla en el negocio y hacer las cosas de un modo diferente dentro de la empresa.

En la revisión que se hace de la literatura se muestra cómo la innovación se refleja en una mayor competitividad para las empresas, medida fundamentalmente con indicadores de productividad, rentabilidad, volumen de facturación, beneficios o valor de mercado. Para que la innovación produzca estos beneficios ha de realizarse de forma sostenida y continuada en el tiempo, pues de este modo mejora la calidad de los productos, incrementa la capacidad productiva y la flexibilidad de los procesos, así como aumenta la cuota de mercado.

Los autores realizan en este primer capítulo un análisis pormenorizado de la variedad de indicadores que existen sobre la innovación. Hoy por hoy en Europa los indicadores de innovación, tanto en recursos aplicados como en resultados obtenidos se ha alejado de las economías líderes en este campo: EE UU y Japón. En España además estos indicadores están por debajo de la media de la UE. Esto se debe principalmente a

las importantes deficiencias estructurales que afectan a la UE y en mayor medida a nuestro país. Entre estas deficiencias cabe destacar el bajo porcentaje de empresas que basan su competitividad en la tecnología, las dificultades en la colaboración entre la universidad y la empresa para la solución de problemas tecnológicos, el escaso uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones como fuente de innovación, y la insuficiencia de capital semilla y de riesgo en el mercado financiero, así como de personas formadas en este ámbito.

A pesar de esta imagen sombría, un hecho alentador es que el estado actual de la innovación en España se muestra en continuo crecimiento. En lo que a la inversión respecta el esfuerzo realizado por el Gobierno para impulsar la política de I+D+i ha sido muy significativo en los últimos años. La I+D empresarial también está creciendo a buen ritmo y de forma continuada. Por el lado de los resultados obtenidos, España es el primer país de la OCDE en crecimiento porcentual de solicitud de patentes. Otro dato alentador es que el mercado español de las tecnologías de la información tuvo en el año 2005 el mayor crecimiento porcentual de la UE, prácticamente doblando la media del conjunto de los países. Por consiguiente, es posible afirmar que España se encuentra en vías de mejora, aunque para asentar esta situación y conseguir mejores resultados sería importante no sólo mantener la tónica de actuación del Gobierno nacional, sino también cooperar y concertar actuaciones de los Gobierno autonómicos.

El segundo capítulo describe el proceso de innovación desde el punto de vista de los recursos y el conocimiento, de tal modo que la innovación se concibe como proceso continuo de aprendizaje que se alimenta de *inputs* internos y externos a la empresa, y mediante el estudio, la práctica y el ensayo y el error genera nuevo conocimiento que debe ser rentabilizado con éxito mediante aplicaciones a productos o servicios, procesos y formas de gestión, generando así los *outputs* o resultados de dicho proceso. En la literatura a estos *inputs* también se le conoce como fuentes de aprendizaje, que puede ser internas o externas. Entre las fuentes internas cabe mencionar las propias actividades de I+D de la empresa, el departamento de producción como foco de creación de conocimiento, los empleados y el personal de la empresa así como los fallos y errores pasados.

En cuanto a las fuentes externas las más importantes son la información y el conocimiento que se genera en el exterior de la empresa y que puede adquirirse mediante una relación contractual, vía licencias o subcontratación. Puede adquirirse asimismo de modo gratuito cuando existe información pública procedente de centros de investigación, conocimiento generado por la competencia o información suministrada por otros agentes como proveedores o suministradores. Puede afirmarse que las Pymes españolas utilizan más las fuentes externas que las internas, lo que resulta coherente con el tipo de innovación que en su mayoría desarrollan.

Se ilustra en el capítulo tercero cómo afrontar e implantar con éxito un sistema de gestión de la innovación. Las actividades a realizar según los autores son: vigilar, seleccionar, implantar y aprender. La vigilancia consiste en la actividad formalizada de búsqueda de oportunidades de innovación mediante la captación y tratamiento de la información del entorno de la empresa y de su interior. Una vez que la empresa dispone de una cartera de ideas potenciales a desarrollar debe seleccionar las que mejor se adecuan a su estrategia y permitan reforzar su posición competitiva. La fase de implantación implica pasar de las ideas al desarrollo real de la innovación, para lo que deben darse tres pasos: 1) adquisición del conocimiento necesario para ejecutar el proyecto, 2) ejecución del mismo y 3) lanzamiento de la innovación. Finalmente como consecuencia de la experiencia de en cada una de las fases descritas, la empresa acumula conocimiento a distintos niveles: técnico, de mercado y de forma de trabajo que constituyen el *feedback* necesario para impulsar la siguiente mejora. El aprendizaje de la innovación, sin embargo, no se produce de forma automática, sino que los responsables de las tareas de innovación deberán apo-

yarse en las herramientas descritas para capturar y poder utilizar el nuevo conocimiento.

Una aportación significativa de la obra es el caso práctico con que se cierra. Los autores aportan la historia de Corporación Alimentaria Peñasanta (CAPSA), aunque el registro de este nombre comercial data de 1997, sus orígenes se remontan a la Central Lechera Asturiana, G.S.C. que vio la luz en 1967, y fue consolidando su base a través de una serie de fusiones con empresas de la misma región o de zonas limítrofes; una fusión con el grupo Iberlat en 1997 alumbra la empresa que aquí se trata. En este caso se nos muestra la posición competitiva del sector y cómo las características del entorno obligaron a la compañía a innovar para sobrevivir. En la narración se detalla cuál es el planteamiento estratégico de la innovación y los resultados alcanzados como consecuencia de esta política innovadora. La historia de CAPSA transmite el mensaje de la importancia de la innovación en la vida y éxito de cualquier empresa con independencia del tamaño de la empresa y del sector donde se ubique.

José Manuel Rodríguez Carrasco