

GUÍA PRÁCTICA | I+D+i

# Estrategias para incorporar la innovación en su empresa

Los cambios tecnológicos o de gestión aportan un **nuevo enfoque** al negocio, pero antes hay que realizar un diagnóstico de la compañía y crear un comité que gestione la tormenta de ideas.

**Alba Casilda**, Madrid  
En 2007, la pyme valenciana Pref Planas, dedicada a los prefabricados de hormigón para edificios industriales, vio que el auge de la construcción no iba a durar siempre y se dio cuenta de que era el momento de cambiar su producción. El problema era cómo crear un nuevo modelo en un sector que estaba tan asentado. Por eso, crearon un comité de innovación en el que hasta el 70% de la plantilla proponía nuevas ideas. Así, durante un periodo en el que el sector sufría, ellos fortalecieron su negocio a través de nuevas estrategias, como la reducción del peso de los elementos o la incorporación de placas solares en el hormigón.

La innovación puede ser de tres tipos principalmente: tecnológica, organizativa y comercial. “Los cambios en el modelo de negocio, como hizo Pref Planas, también entran dentro de este concepto y, precisamente, es por donde más pueden evolucionar las pequeñas y medianas empresas, ya que la incorporación de la tecnología en sus productos les puede resultar muy cara”, asegura Joaquim Vilà, profesor de innovación de IESE.

Como comenta el experto, para que la tormenta de ideas se convierta en resultados rentables se debe seguir un proceso riguroso:

- El primer paso es realizar un diagnóstico de partida de la empresa y conocer los problemas iniciales para ver hasta qué punto la organización está preparada para introducir cambios. Para ello, las pymes pueden utilizar herramientas online –las más baratas cuestan alrededor de 100 euros– que a través de diferentes cuestionarios estudian aspectos como el grado de tolerancia al error o la flexibilidad de la compañía.

- Posteriormente, se debe crear un comité de innovación en el que se analicen las carencias del mercado y cómo se pueden cubrir. Para ello, lo ideal es invitar al personal a que aporte ideas o crear una plataforma informática para que queden plasmadas las iniciativas y no se pierda la información.

- Quizá lo más difícil es convencer al equipo de esta cultura innovadora. El experto de IESE propone mecanismos como la convocatoria de reuniones cada diez o quince días con el comité y la creación de una agenda



en la que haya días en los que exclusivamente se trabaje en el nuevo proyecto, aunque a veces cueste no atender a los temas urgentes.

- En este proceso de transformación deben estar implicados tanto la dirección como la plantilla, más aún si se trata de una remodelación del modelo de negocio, para que todos los empleados trabajen sobre una idea clara. Por ejemplo, si lo que se desea es cambiar el enfoque comercial, habrá que estudiar las relaciones que hay tanto dentro como fuera de la empresa, por lo que estarán im-

**Se deben realizar reuniones para proponer nuevas ideas donde esté presente la plantilla**

plicados diferentes departamentos. Un caso de este tipo de innovación lo representa la empresa Aranco, que hasta hace unos años se dedicaba exclusivamente a la compra de maquinaria de embalaje y a su venta. Al disminuir la demanda, estudió lo que estaba fallando en el mercado y analizó su relación con el público. Así, ha pasado a ser también proveedora y a encargarse de la línea de embalaje. Trabaja en nuevas soluciones y servicios como, por ejemplo, la cesión de su maquinaria al cliente, sin ser obligatorio que la compren, a cambio de que utilicen el material propio.

## Aplicar la tecnología al sector textil

**Como todos** los sectores, desde 2008 el textil se ha tenido que reinventar tras el descenso del número de ventas entre las empresas dedicadas a este área. La implantación de la tecnología es un ejemplo claro de innovación y el caso de esta industria es uno de los más representativos sobre la incorporación de nuevos recursos en su producción. Estos nuevos bienes son los llamados textiles técnicos, con aplicaciones en múltiples ámbitos, como sanidad, moda, medio ambiente o automoción.

En España, este tipo de materiales ya representa un 22% del mercado textil y su demanda es cada vez más creciente. En el campo de la sanidad desta-

ca la iniciativa de la pyme valenciana Rapife, al desarrollar prendas termocrómicas para bebés que miden la temperatura y cambian de color si el niño tiene fiebre. También son populares, en el campo de la protección personal, las vestimentas para bomberos, deportistas o cuerpos de seguridad. Por ejemplo, los sistemas para enfriar o calentar tintas que se emplean para el camuflaje.

Acceder a este tipo de propuestas resulta complicado para muchas pymes. Así, el profesor de innovación de IESE, Joaquim Vilà, aconseja agruparse para crear proyectos y recibir el apoyo de cámaras de comercio, universidades o institutos tecnológicos.

## LOS ERRORES MÁS HABITUALES

**1** Se piensa que los proyectos de innovación deben ser realizados por profesionales **racionales** o **creativos**. Sin embargo, lo adecuado es crear equipos con personas de ambos tipos para complementar las distintas aptitudes.

**2** Muchos empresarios creen que sin investigación y desarrollo no hay innovación. También se pueden crear nuevos enfoques de **gestión** o de operaciones comerciales sin pasar por la I+D.

**3** El cambio no es radical, sino que se trata de un proceso en el se combinan distintos aspectos y se introduce un nuevo producto o estrategia de forma **gradual**. No todo tiene por qué ser rompedor desde sus inicios.

**4** El fallo más común es creer que está todo hecho. La innovación no es sólo ofrecer un producto nunca visto, sino también consiste en **redefinir** algo que ya existía, implantar mejoras o crear otros modelos de negocio.

**5** Muchos se olvidan de la **imitación**. Fijarse en lo que hacen los grandes es una estrategia para realizar nuevas aportaciones. Por ejemplo, éstas pueden ser simples modificaciones de una aplicación para el teléfono móvil.

**6** **Visión, deseo y disciplina.** Dejarse en el camino alguno de estos tres factores puede acabar con el proyecto. Se debe tener el foco bien claro, dónde se quiere llegar, por qué y establecer un método riguroso para conseguirlo.

**7** La **incertidumbre** es un ingrediente inevitable y, en ocasiones, no se quiere asumir. Estas actividades se basan en la prueba y el error, por lo que hay que saber actuar ante los fallos no previstos y proponer soluciones.

**8** La **actitud** no se debe olvidar del **rigor**. El ímpetu por cubrir una nueva necesidad y ofrecer vías alternativas es esencial, pero se trata de un proceso largo. Por eso, se debe ser muy riguroso en cómo se van a llevar a cabo todas las tareas.