

IDE Instituto de Dirección
y Organización de Empresa.
Cátedra de Política
Económica de la Empresa
PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

Núm. 212

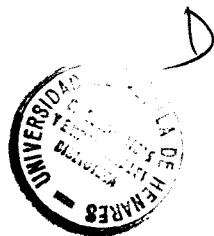
**INNOVACION Y COMPETITIVIDAD
EN LAS PYMES
Propuestas para su desarrollo**

Prof. Dr. Santiago García Echevarría
Universidad de Alcalá de Henares

UNIVERSIDAD  DE ALCALÁ

Doc 1-A-212

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS / Núm. 212
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA**



**INNOVACION Y COMPETITIVIDAD
EN LAS PYMES
Propuestas para su desarrollo**

Prof. Dr. Santiago García Echevarría
Universidad de Alcalá de Henares

Alcalá de Henares, Mayo 1994

Consejo de Redacción :

Santiago García Echevarría (director)
María Teresa del Val
Susana Hita

Secretaría y Administración :

María Luisa Rodríguez

© Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3
28802 - Alcalá de Henares.
Teléfono : 885.42.00
Fax : 885.42.06

EDITA:

I.D.O.E. UNIVERSIDAD DE ALCALÁ

ISBN:84 - 8187 - 014 - 5

Deposito Legal: M - 18772 - 1994

Imprime: CICAÍ REPRODUCCIONES, S.L.

P.º de la Estación, 7 28807 Alcalá de Henares

INDICE

	<i>Pág.</i>
<i>I. INTRODUCCION.....</i>	<i>5</i>
<i>II. INNOVACION Y COMPETITIVIDAD COMO ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DE LA EMPRESA</i>	<i>8</i>
<i>III. EXIGENCIAS AL MANAGEMENT EMPRESARIAL PARA CREAR UNA CULTURA INNOVADORA EN LA EMPRESA</i>	<i>18</i>
<i>IV. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS</i>	<i>29</i>

I. INTRODUCCION ⁽¹⁾

Hablar de innovación es hablar de la propia esencia de la empresa. La empresa surge de una idea innovadora, de un diseño de actividad empresarial que se puede ofrecer con ventajas competitivas frente a las existentes en el mercado. Empresa y empresario son dos palabras que pueden y deben identificarse con innovación en una economía abierta y competitiva.

Otra cosa distinta es cuando hablamos de la "empresa-empresario administrador", esto es, cuando en una economía cerrada, protegida, localista, lo que hace esa empresa-empresario es administrar ese mercado, o esa concesión, o aspectos concretos basados en barreras artificiales que le protegen de la entrada de otros empresarios.

Aquí hablamos de innovación en una economía abierta y competitiva. Y competitividad implica siempre necesariamente un nuevo diseño empresarial como nuevos comportamientos empresariales en las personas responsables de la empresa y del entorno de la misma. Ser competitivo es una tarea implícita del empresario y del directivo,

1. Ponencia presentada el 28 de abril de 1994 en el Congreso sobre la Pequeña Empresa organizado por ADEGI en San Sebastián.

pero no lo es menos importante en el comportamiento del político, del sindicalista y también de la propia opinión pública, y no digamos de la propia Administración Pública.

Ser competitivo significa concebir y desarrollar la empresa bajo criterios y formas empresariales diferentes a las que han regido hasta ahora en nuestro país. Ser competitivo no es solamente el hecho de la existencia de mercados y precios, sino que prioritariamente es otra forma de ser empresario y directivo.

Y ello no afecta solamente a la gran empresa, sino que afecta de manera prioritaria a la pequeña y a la mediana empresa, ya que sus barreras "locales" se rompen de manera mucho más rápida dentro de un contexto de rápida evolución tecnológica y de apertura de mercados.

Si además se tiene en cuenta que en España el 99% de sus empresas son medianas y pequeñas, y, en la propia Alemania, es una cifra cercana al 98%, se tiene que la competitividad de una economía está en función de la competitividad de sus empresas medianas y pequeñas.

Lo más interesante de este fenómeno es que en la mayoría de estas empresas medianas y pequeñas sus empresarios son sus propietarios. Por ejemplo, en Alemania el 94% de los dos millones y medio de empresas existentes son empresarios-proprietarios.

Y un empresario propietario se enfrenta a la competencia de una manera muy distinta a un empresario directivo. El primero arriesga prácticamente su patrimonio, sus capacidades y su prestigio; el segundo arriesga, en su caso, su carrera profesional. El primero es una persona que se identifica con el proyecto empresarial que ha diseñado

y quiere desarrollar, el segundo se identifica más con su propia carrera profesional.

En la Europa actual este debate es clave. El papel de los Consejos de Administración y del directivo, así como el papel de la mediana y pequeña empresa, del empresario–propietario, se replantea en los actuales momentos de crisis económica, ya que la necesidad de readaptación de la economía se tiene que realizar de manera diferente a la que se realiza en situaciones de una economía en crecimiento.

En estos momentos de crisis se puede apreciar que la capacidad de adaptación, la flexibilidad y rapidez de las "empresas–propietarios" es mucho mayor que la de las "empresas–directivos".

Por eso mismo en los propios diseños de esas "empresas–directivos" lo que se buscan son "promotores", esto es, conseguir un "directivo–promotor" como figura cuasi "empresarial–propietaria" en el sentido de identificación con el proyecto, lo que constituye la base para todos los nuevos diseños de una dirección estratégica de la empresa ⁽²⁾. Cuando verdaderamente se aprecia esta dinámica es en la capacidad de adaptación a las situaciones cambiantes basándose en las innovaciones.

La innovación se ha configurado como la clave de la competitividad. Innovar no es ni más ni menos que reasignar los recursos disponibles en una empresa de manera distinta. Se busca mantener la capacidad empresarial realizando la ruptura sobre los procesos tradicionales, bien sean de producción, comerciales, financieros, organizativos o de cualquier otra índole.

2. Véase a este respecto Pümpin, C. y García Echevarría, S., *Dinámica Empresarial*, Madrid 1990.

Consiguientemente, el binomio "competitividad–innovación" es la clave de los procesos actuales de adaptación a los nuevos cambios tecnológicos, a la apertura de las economías y mercados, así como a las nuevas formas de concebir a la propia institución empresarial.

II. INNOVACION Y COMPETITIVIDAD COMO ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DE LA EMPRESA

Solamente encuentra su legitimación y sentido la empresa y el empresario cuando realiza una aportación diferente a las soluciones existentes en el mercado. Una empresa debe ser por esencia una institución innovadora, lo mismo que su empresario, y no administradora. En una economía abierta y competitiva solamente tiene sentido hablar de empresa y empresario, especialmente cuando se trata de asegurar su existencia en el futuro, cuando esta empresa dispone de una capacidad, de unos potenciales de innovación permanente.

Para ello se trata, en primer lugar, de asumir un concepto empresarial diferente al que corresponde a una empresa administradora. Una empresa innovadora solamente puede entenderse desde un *concepto de potenciales*, esto es, toda empresa no es meramente un conjunto de activos y pasivos, sino que fundamentalmente es un conjunto de potenciales. Es decir, dispone de unas situaciones y configuraciones de datos y circunstancias que le permiten disponer de una capacidad específica diferente a la de la competencia.

Toda empresa tiene que descubrir, y ésta es la función del empresario, cuáles son sus potenciales internos y externos qué disponibilidad tiene sobre esos potenciales para diseñar la innovación. No puede hablarse de innovación fuera del contexto empresarial concreto y solamente tiene sentido la innovación cuando es la

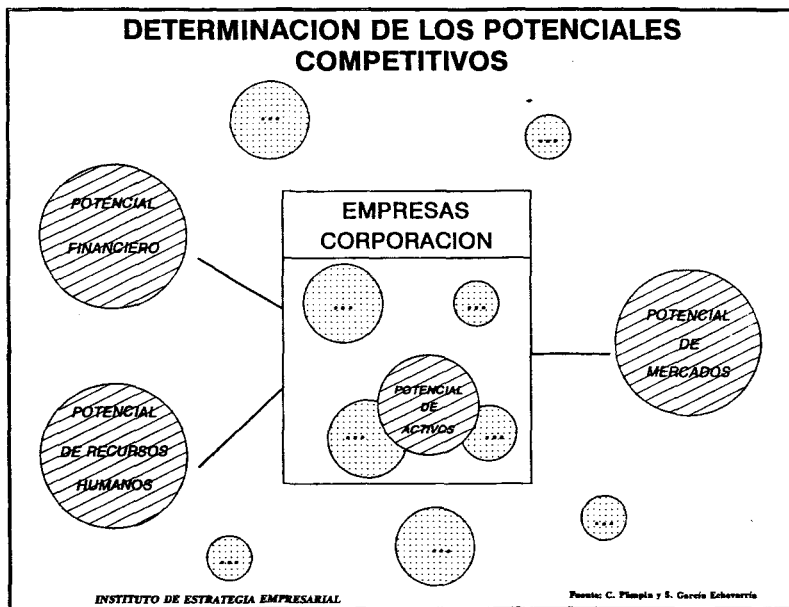


Figura 1

respuesta a un potencial que tiene esa empresa. Si no la innovación acaba en un fracaso.

Por ello este concepto empresarial se encuentra estrechamente vinculado al concepto de competitividad que utilizamos. Ser competitivo es ser diferente a los demás y esas diferencias deben basarse en barreras naturales. Si la competitividad de una empresa está basada en barreras artificiales, tales como subvenciones, proteccionismos o aspectos locales, sobrevivirá esa empresa no merced a sus potenciales reales, sino merced a potenciales administrativos, esto es, prerrogativas o características específicas que le protegen de la competencia. Debe asumirse que esa empresa genera empresarios o directivos administradores y que, consecuentemente, en el momento en el que caigan esas

barreras artificiales difícilmente va a poder sobrevivir. El proceso de reaprendizaje empresarial realizado no le permite sobrevivir y actuar por el mismo en una economía abierta y competitiva.

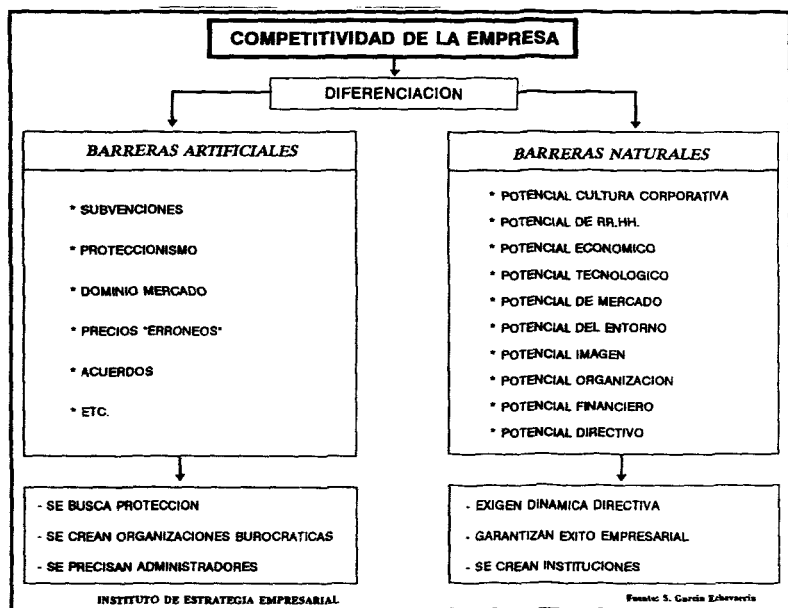


Figura 2

En una situación económica competitiva la empresa tiene que descubrir sus potenciales que son las diferencias en las que tiene que realizar su proceso empresarial.

La baja competitividad de la empresa española se debe, sin duda, a que no presenta diferencias en los cuatro elementos clave, que a nivel empresarial, definen sus potenciales:

- * No innova para desarrollar nueva capacidad racional al objeto de asignar los recursos y, consiguientemente, tiene bajas cotas de productividad.

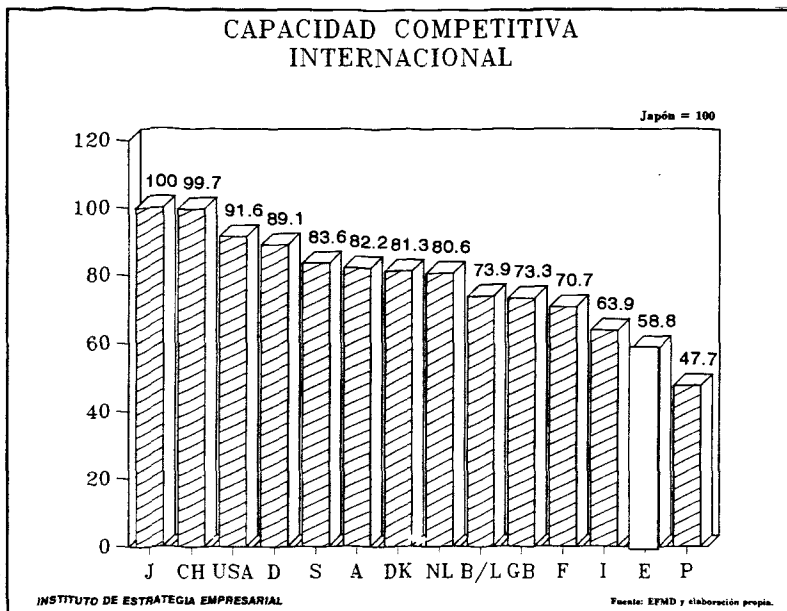


Figura 3

- * No innova lo suficientemente en los procesos de adaptación para que éstos se realicen de forma flexible y rápida con los consiguientes costes y las dificultades en el tiempo que tarda en adaptarse.
- * No innova en capacidad organizativa, tanto en lo que afecta al management como en todos los diseños organizativos dentro de la propia empresa y las instituciones, lo

que lleva a unas estructuras rígidas de management y a una incapacidad de adaptación.

- * La empresa española no innova en capacidad estratégica, ya que no desarrolla una dirección estratégica, lo que provoca una ineficiencia de adaptación.
- * Consiguientemente, la Cultura Empresarial española no es una cultura orientada a la innovación y ello debido, en parte, a las dificultades que plantea tanto el entorno económico como el propio entorno societario.

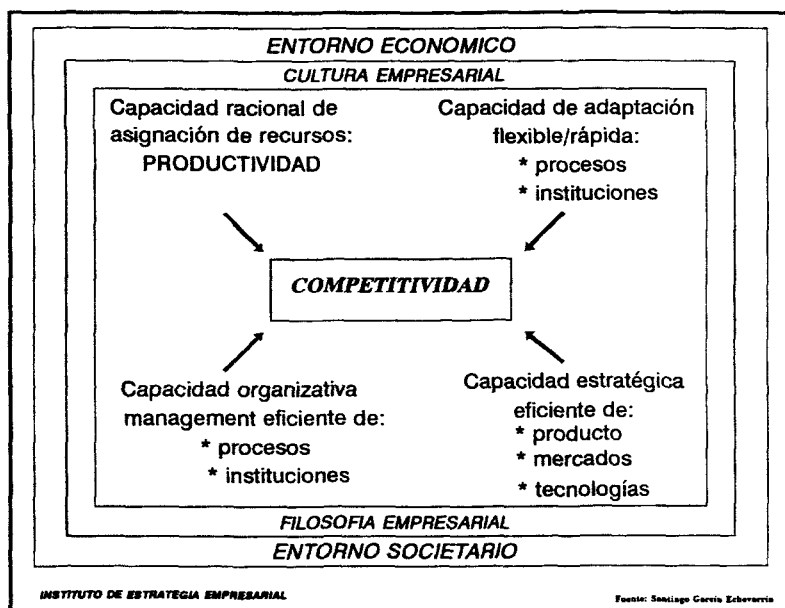


Figura 4

En la figura 4 puede apreciarse claramente el hecho de que la competitividad no es sólo un elemento definido por la dimensión empresarial que afecta, por un lado, a los factores determinantes como, por otro lado, a la orientación de la Filosofía Empresarial, sino que está condicionada también por las características del entorno económico español y por lo que afecta a la propia dimensión societaria.

Por consiguiente la innovación es resultado, por un lado, de las condiciones en las cuales se desarrolla la actividad empresarial, tanto por lo que afecta al entorno económico como al empresarial, así como por lo que afecta también a los propios diseños culturales de la empresa española que son más administradores que innovadores.

En una economía abierta y competitiva lo que una empresa necesita son promotores, esto es, empresarios que sean capaces de buscar las diferencias en las que tiene que basarse todo su diseño empresarial. La *innovación* tiene que desarrollarse en torno a las diferencias existentes, o que quieran realizarse en el futuro por parte de la empresa. Y este promotor tiene como empresario que realizar las dos funciones siguientes:

- * Descubrir los potenciales de utilidad de esa empresa, esto es, las diferencias sobre las cuales tiene que descansar toda la orientación de la asignación de los recursos.
- * Gestionar la empresa de manera que ese potencial se utilice múltiples veces de tal manera que pueda realizar economías de escala para reducir los costes unitarios de la empresa.

Estas son las dos funciones clave en las que tiene que basar el promotor la actividad empresarial, figura que hay que recuperar tanto en la empresa mediana y pequeña como en la empresa grande.

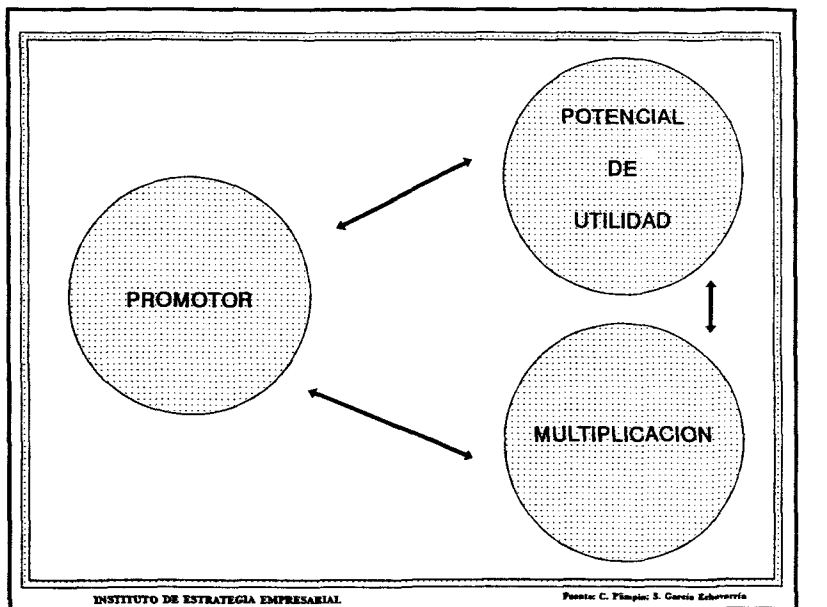


Figura 5

Estos potenciales de utilidad pueden ser potenciales de tipo externo a la empresa como pueden ser potenciales de tipo interno.

El empresario de una empresa mediana y pequeña tiene que descubrir como promotor cuáles son aquellos potenciales externos e internos que posee en sí mismo, como unidad singular, empresarial, o descubrir aquellos potenciales internos y externos que puede disponer de ellos si colabora o coopera con otras instituciones. La búsqueda de estos potenciales individuales o colectivos constituye, sin duda, la clave sobre la que debe descansar todo el diseño innovativo de la empresa.

En la figura 6 pueden apreciarse los distintos potenciales que pueden plantearse y sobre los que había que diseñar la estrategia de la

empresa pequeña, tanto individual como en conjunto, con respecto a las posibilidades y oportunidades de los mercados.

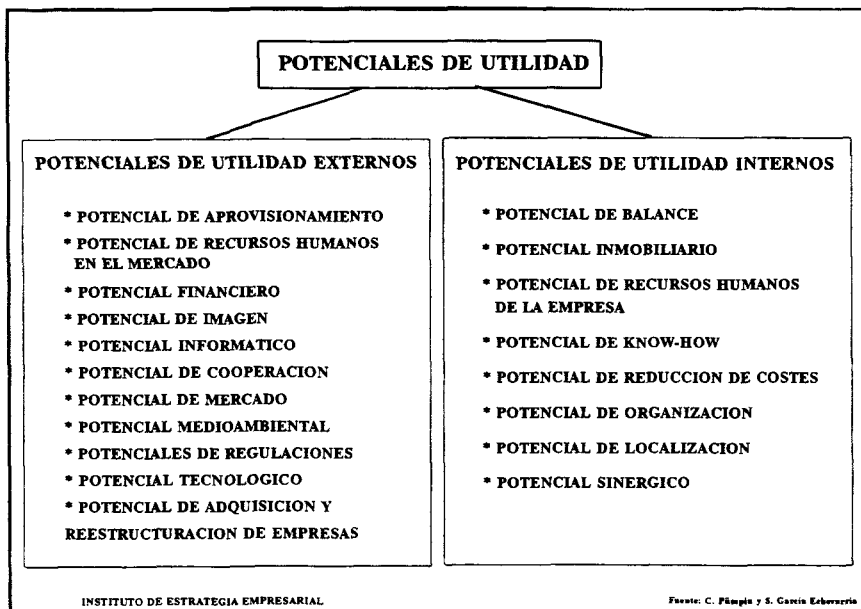


Figura 6

Con la apertura de las economías y la dinámica tecnológica se dan nuevas oportunidades desconocidas hasta ahora. Y solamente surgen capacidades empresariales, empresarios o promotores, con gran capacidad de prestaciones, cuando se producen rupturas. Y éste es un momento de rupturas. Aquí es donde radican las grandes oportunidades, pero exige, al propio tiempo, otra interpretación de los riesgos. Hay que buscar un diseño empresarial para las PYMES en las que tanto el empresario como las instituciones sepan adaptarse a otras dimensiones de riesgos y a otras dimensiones para poder aflorar los potenciales existentes.

Un potencial de utilidad significa una constelación de elementos que permiten diferenciar a esa empresa o conjunto de empresas medianas y pequeñas con respecto a las otras. Una empresa tiene que estar permanentemente descubriendo esos potenciales de utilidad. El proceso de innovación se centra, básicamente, en la primera de las fases, la fase del surgimiento de nuevas combinaciones de factores. No quiere decir que luego no haya que realizar innovaciones, tanto en su desarrollo como en los procesos de maduración. Pero donde verdaderamente se aprecia el valor innovador es en el conjunto de nuevas iniciativas como puede apreciarse en las figuras 7 y 8.

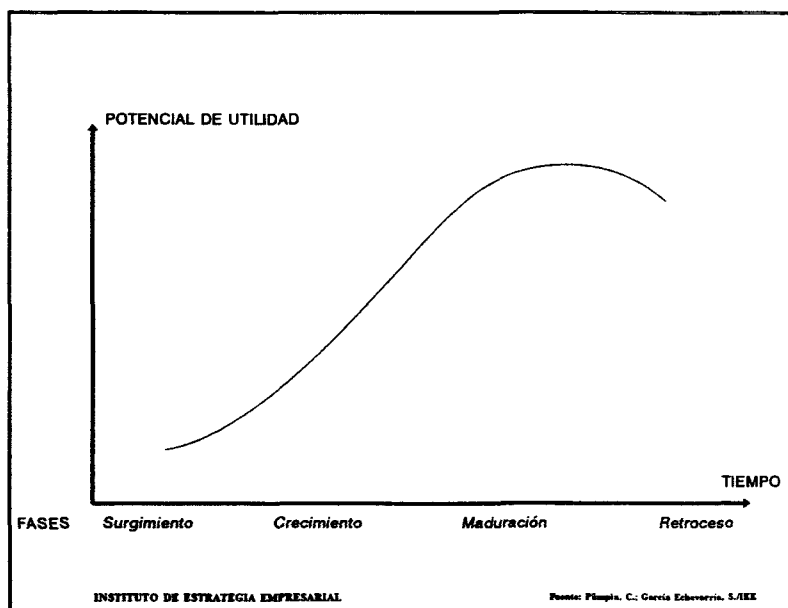


Figura 7

Un empresario asume un proceso de búsqueda permanente de nuevos potenciales que le permitan reasignar o traspasar recursos materiales y humanos de uno a otro potencial con lo cual está diferenciándose permanentemente de las otras empresas.

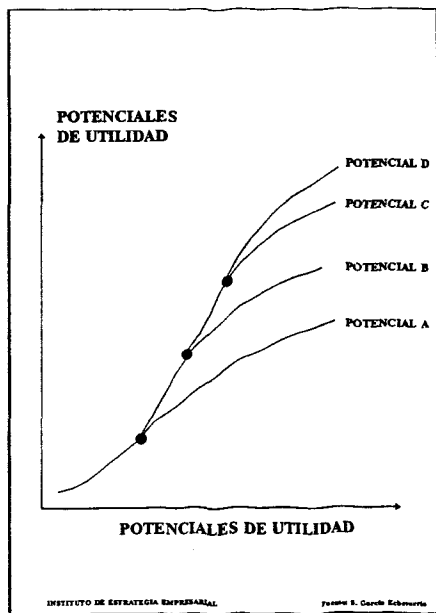


Figura 8

Innovar significa descubrir nuevos potenciales. Esto pueden y deben hacerlo tanto las empresas medianas y pequeñas como también las empresas grandes.

III. EXIGENCIAS AL MANAGEMENT EMPRESARIAL PARA CREAR UNA CULTURA INNOVADORA EN LA EMPRESA

Sin duda el desarrollo de una cultura innovadora en la empresa exige dos dimensiones básicas:

- * En primer lugar, de la propia capacidad de dirección innovadora por parte del empresario para impulsar la innovación, tanto en su propia actividad como individuo o empresario, como en lo que concierne a la innovación de las demás personas involucradas en la empresa.

- * La segunda dimensión clave es que el entorno económico y social de esa empresa facilite este proceso innovador. A este respecto me refiero a las exigencias que deben darse en los restantes grupos sociales, en particular, todo lo que afecta al mundo sindical, pero también a los otros grupos en los cuales la resistencia o el potenciamiento de la innovación constituye un freno o un acelerador significativo, y, muy en particular, todo lo que implica el desarrollo de la formación. Una formación, en todos los niveles, que no esté orientada a la innovación y, por tanto, a la creatividad en el individuo, genera una cultura con unos bajos niveles de inclinación a la innovación y ofrece grandes resistencias a los procesos innovadores en la propia empresa. La reflexión colectiva de una sociedad de que innovar constituye la única respuesta a los problemas reales y que la solución de los mismos debe canalizarse a través del hombre.

La innovación puede ser en materia de productos, o puede ser en materia de procesos, tanto tecnológicos como administrativos, los que constituyen, sin duda, piezas importantes en el desarrollo empresarial.

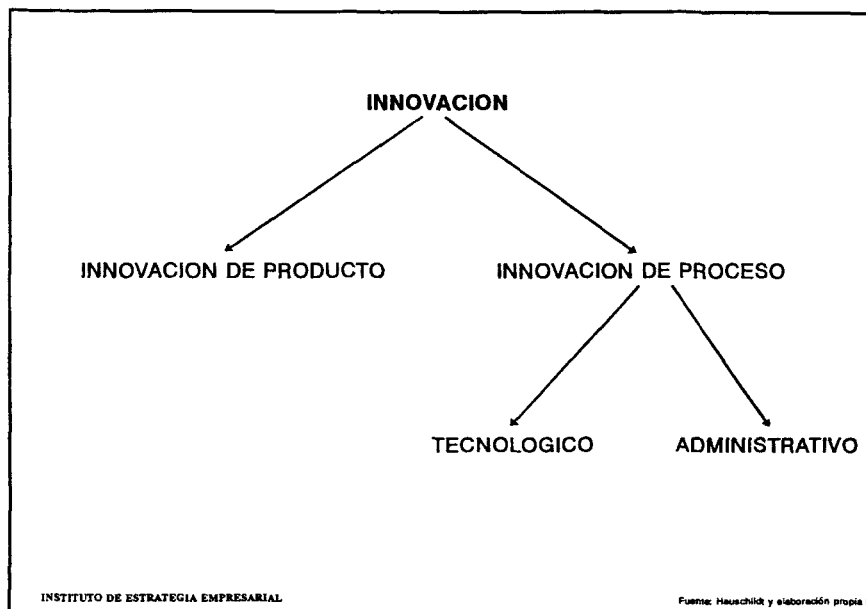


Figura 9

No se trata sólo de la innovación de la empresa, del producto, sino que posee una particular importancia todo lo que afecta a la innovación de los procesos administrativos, comerciales, financieros y, muy en particular, en la empresa pequeña. Precisamente muchos de los procesos administrativos y de gestión pueden resolverse por innovaciones conjuntas. La empresa mediana y pequeña, para poder competir con la empresa grande, tiene que resolver estos procesos dominante-mente en colaboración con los demás para lograr economías de escala.

Las resistencias individuales hacia la innovación implican una posición en la que solamente si se salvan puede darse una respuesta positiva. Como puede verse en las cuatro propuestas que se han recogido en la figura 10 se puede tener desde una situación de ignorancia absoluta sobre los procesos innovativos a una aceptación como solución a un problema urgente. En ambos casos los avances son muy pequeños y muy costosos. Cuando se acepta la innovación el problema que se plantea es el del dominio del riesgo que implica toda nueva combinación de factores. Según la predisposición del empresario, de la persona implicada en el proceso de innovación al riesgo, se producirá o no la innovación.

RESISTENCIAS INDIVIDUALES HACIA LA INNOVACION Y SUS CONSECUENCIAS

PROBLEMA

CONSECUENCIA

- F1. LA INICIATIVA A INNOVACIONES ES IGNORADA
- F2. LA INICIATIVA A INNOVACIONES ES ACEPTADA SE ELIGE UNA SOLUCION QUE RESUELVA RAPIDAMENTE EL PROBLEMA
- F3. LA INICIATIVA A INNOVACIONES ES ACEPTADA EL PORTADOR DE LA DECISION TIENE AVERSION AL RIESGO LO QUE FAVORECE UNA AVERSION DE ENFRENTARSE CADA UNO CON LO NUEVO
AV1: EMPUJA EL PROBLEMA AL OLVIDO
AV2: EMPUJA EL PROBLEMA SOBRE ALGUIEN
AV3: BUSCA SOLUCIONES CON BAJO RIESGO PARA QUE LAS MOLESTIAS SEAN SOPROTABLES
- F4. LA INICIATIVA HACIA LA INNOVACION OBLIGA A ACTUAR, EL PORTADOR DE LA DECISION NO TIENE UNA CAPACIDAD INNOVATIVA SUFICIENTE

- NINGUNA INNOVACION
- SOLUCIONES RAPIDAS, PEQUEÑOS AVANCES EN LA INNOVACION
- DOTACION A LA INNOVACION
DOTACION O IMPEDIMENTO, NO HAY UNA UTILIZACION ADECUADA
FALTA UNA MOTIVACION POSITIVA, SOLUCIONES MEDIOCREES, INSATISFACCION
- PANICO, INNOVACIONES ACELERADAS, SOLUCIONES NO PENSADAS

Figura 10

Existe una tercera situación que se caracteriza porque el empresario percibe la necesidad de innovar pero no se encuentra con capacidad innovadora. Esta es la situación típica de las PYMES. Y es aquí donde debe entrar esa capacidad de colaboración entre las distintas empresas a los efectos de quitar esa situación de incapacidad de realizar las innovaciones que se desean.

Existe, sin duda, también, una situación en la cual un entusiasmo innovador puede llevar a errores muy significativos en todo el proceso innovador tal como se recoge en la figura 11.

PELIGROS DE UN ENTUSIASMO INNOVADOR

1. PERDIDA DEL CONTROL ("TAKING UNACCEPTABLE RISKS"):

DISPOSICION A ASUMIR RIESGOS QUE NO HAN SIDO CALCULADOS O QUE NO VAN A SER POSIBLES DE PODERSE SOPORTAR

2. "CHANGE FOR ITS OWN SAKE":

DISPOSICION A MODIFICAR ANTES DE LA FASE DE MADURACION PRODUCTOS CON EXITO O PROCESOS QUE FUNCIONAN

3. "WHEEL SPINNING":

INCLINACION HACIA IDEAS QUE NO SON POSIBLES SU IMPLANTACION

4. "OVERLOAD":

FALTA DE CAPACIDAD PARA ELABORAR LA GRAN CANTIDAD DE IDEAS CREATIVAS

5. "THE GRASSHOPPER-SYNDROM":

CONJUNTO DE MUCHAS IDEAS SUELTAS E INDEPENDIENTES, PERDIDA DEL HILO CONDUCTOR, FALTA DE SINERGIAS

Figura 11

El empresario como empresario innovador tiene precisamente que tener capacidad para evaluar los riesgos de forma que los riesgos que asuma puedan ser aceptados sin que ponga en peligro la situación de la empresa, o para incorporar adecuadamente y en el momento oportuno ese proceso innovador dentro de los actuales procesos empresariales.

La exigencia al empresario es muy importante en el momento en el cual no solo es un problema de asunción de riesgos, sino que también es un problema de dar continuidad, sin grandes costes, de la actual combinación de factores a la nueva originada por los procesos de innovación.

Hay un aspecto significativo y es si se dispone de la capacidad para poder aprovechar la innovación, esto es, explotar la innovación. Para lo que frecuentemente se tiene que colaborar con otras empresas medianas y pequeñas, ya que, sobre todo en las áreas de marketing y comerciales, así como financieras, a un empresario individual le es muy difícil acometer la realización, esto es, que pueda multiplicar el potencial que ha descubierto.

Pero, sobre todo, y muy en particular, el hecho de la innovación hay que encajarlo, como se ha señalado al principio, dentro de los diferenciales de los potenciales que tiene una empresa con respecto a sus competidores.

La dirección de la empresa, el empresario en una empresa mediana y pequeña, tiene que desarrollarse a sí mismo y a los demás como promotores, esto es, descubrir las diferencias con los demás y tener capacidad para asumir esas diferencias y desarrollarlas. Pero luego necesita, en segundo lugar, capacidad de gestión. No sirve solo con tener una capacidad de potenciales y conocerlos, sino que hay que saber luego dar respuesta a las exigencias de su utilización. Y es aquí

donde se precisa de un estilo de dirección dentro de la empresa predominantemente operativo. No se logrará nunca dentro de la empresa una capacidad innovadora si las formas de dirigir esa empresa no dan juego al hombre como empresario o como colaborador de ese empresario. Significa que debe confiarse en la responsabilidad que asume, que debe ser una persona con capacidad de promocionar a los demás, provocar promotores y debe, al mismo tiempo, fomentar una actuación responsable y, muy en particular, el trabajo en grupo o en equipo.

La innovación generalmente es el producto de un proceso de diálogo entre las personas involucradas en un proceso en el que pueden generarse nuevas combinaciones de factores dentro del contexto de la dinámica del propio grupo que realiza ese procesos.

Toda actividad innovadora implica los aspectos siguientes:

- * Se debe tener sentido de la seguridad para poder asumir ese riesgo, tanto de la innovación como de la explotación de la misma.
- * Se debe estar autoconvencido del proyecto, esto es, tanto el empresario como el personal deben estar convencidos que es un proyecto eficiente y que sobre él se está dispuesto a asignar sus potenciales y capacidades.
- * Es muy importante tanto la lealtad al grupo como la lealtad al proyecto empresarial, independientemente del tamaño de la empresa. Si no se da esta identificación con la empresa y el proyecto difícilmente puede llevarse la innovación como si fuera una función más de la empresa. No es una función adicional, sino el hecho de la identi-

cación con el proyecto empresarial por parte del propio empresario y por parte de sus colaboradores.

- * La innovación precisa siempre que se disponga en esa empresa y, por el propio empresario, de gran iniciativa y que, consiguientemente, deje de ser administrador y pase a ser empresario innovador.
- * Y, muy en particular, implica que sea consciente de que puede llevar a cabo la implementación de esa idea. Este es otro de los puntos clave y es donde fracasan, a nivel de empresas medianas y pequeñas, muchas de las iniciativas.

Como puede apreciarse existe en todo ello una dimensión muy clara que afecta a la relación entre la persona singular como empresario y su institución de mayor o menor tamaño, y, por otra parte, la forma en la que se genera un clima innovador en la empresa.

Por lo que se refiere al entorno para que se den las circunstancias de innovación deben considerarse cuatro dimensiones básicas:

1. Dimensión societaria.

Significa que la sociedad se oriente fuertemente a la innovación, tanto desde la dimensión de la propia Administración Pública como desde los agentes sindicales y sociales, así como todas aquellas otras instituciones que configuran la sociedad. Estas deben posicionarse e integrar en su propio diseño operativo la innovación como figura de relevancia no solamente para sus propias instituciones sino, precisamente, para el mundo empresarial.

Debe forzarse la disposición de las instituciones e infraestructuras para que faciliten los procesos innovadores así como las distintas

iniciativas, muy en particular, para las empresas medianas y pequeñas. La disposición de unidades operativas en las cuales un empresario medio y pequeño puede operar con modernas tecnologías y puede ensayar sin tener que estar involucrado en nuevas inversiones, significaría un campo de arranque muy importante en la innovación. La innovación es producto, en particular, en las empresas medianas y pequeñas, de las referencias (Leitbilder) de que se disponga de otros procesos sobre los cuales toman referencias y por analogía les permiten deducir soluciones para sus propios problemas. Se necesitan Centros de esta naturaleza en los que el propio empresario pueda disponer de la infraestructura necesaria para visualizar y concebir esos procesos innovadores.

Hay otro aspecto clave en la dimensión societaria que es la formación en todos los niveles, así como el apoyo de las instituciones de formación a los procesos innovadores empresariales. O se rompe el esquema actual de la separación entre las instituciones de formación y las empresas, o se producirá un elevado coste. Debe concebirse a las instituciones de formación, en todos sus niveles, como el elemento clave que precisa, sin embargo, de interface que transfieran los conocimientos. Y éste es uno de los fallos más importantes en los momentos actuales.

2. Dimensión socio-económica del entorno.

Una de las claves de la propia sociedad es configurar un entorno económico-social que imprima la innovación como referencia en el comportamiento institucional e individual. Y esta primacía debe ir, sobre todo, en el tratamiento fiscal a la innovación, y en todo lo que afecta a la colaboración tanto con las instituciones laborales como por lo que concierne a las instituciones que generan disfuncionalidades con la empresa en torno a la capacidad innovadora de una economía.

3. Dimensión de cooperación

Pero quizás la clave de todo el proceso innovador de la empresa mediana y pequeña radica en su propia forma de entender el management de la innovación. Las PYMES, por su gran número, y por su implicación en todas las áreas de la actividad económica, constituyen, sin duda, pilares importantes en el éxito competitivo de una economía. Y este éxito solamente puede lograrse a través de su capacidad innovadora, esto es, del desarrollo de nuevas combinaciones de factores.

Para ello las empresas medianas y pequeñas necesitan concebir su management innovador desde las dos dimensiones que configuran los criterios económicos en una economía abierta:

- * Las empresas medianas y pequeñas necesitan disponer de economías de escala tanto para descubrir potenciales como para poder explotarlos, esto es, necesitan disponer del volumen necesario para que esos procesos sean realizables e, incluso, a la hora de gestionarlos, sean rentables. Y esto solamente se puede lograr a través del desarrollo de una cooperación interempresarial.

- * El problema que se plantea en toda empresa mediana y pequeña es cómo se combina el individualismo que caracteriza la peculiaridad empresarial de cada una de estas unidades con la del grupo que tiene que configurar con el fin de desarrollar la cooperación interempresarial. Los dos criterios clave son los siguientes:
 - La individualidad debe mantenerse en aquello en lo cual manifiesta cada empresario y empresa su diferencia con las demás. Puede ir desde su localiza-

ción a las características de su marca, o al producto específico o a especificaciones concretas de un proceso.

- En todo lo demás las empresas medianas y pequeñas, si quieren desarrollar su capacidad innovadora tienen que establecer grupo a los efectos de lograr, por una parte, las economías de escala necesarias para el desarrollo de los potenciales, así como en la mayoría de los casos, para su gestión. Al propio tiempo, necesita del grupo para asegurarse la capacidad de asunción de riesgos que implica todo proceso innovador.

Lo cual significa una nueva forma de diseñar en la empresa mediana y pequeña la propia concepción empresarial. El empresario de la empresa mediana y pequeña tiene que resolver todos aquellos problemas de innovación y de desarrollo de las innovaciones dentro de procesos en conjunto. Esto es, cuando su estructura y realización es idéntica en todas las empresas debe resolverlo mediante colaboración, pero debe mantener su individualidad y su competitividad solamente en los elementos diferenciadores.

Esta dimensión de cooperación externa podrá poner en marcha los mecanismos que afectan al afloramiento de los potenciales que tienen las empresas medias y pequeñas como grupo y no solo como individuos en cada una de ellas.

4. Dimensión de formación

Una de las claves básicas en todo el proceso innovador de la empresa es, en primer lugar, la exigencia de un *cambio cultural*. Y cambio cultural significa la existencia de otra forma de concebir el management de una empresa, la forma de dirigir el negocio. En este sentido puede apreciarse que una de las características más significativas radica en el hecho de modificar sustancialmente su papel dentro de la sociedad.

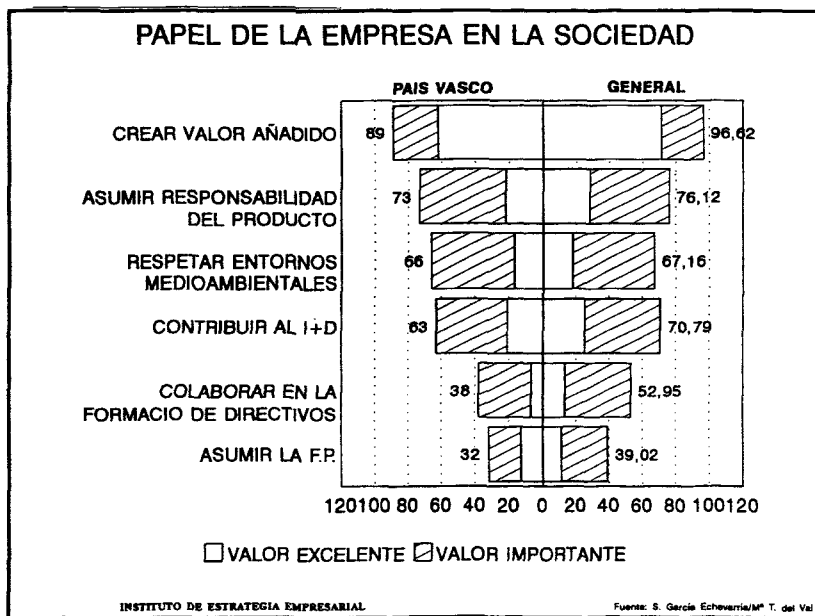


Figura 12

Como puede verse en la figura 12 la empresa vasca, lo mismo que la empresa española, tienen que plantearse el problema de generar

valores mucho más altos en todo lo que concierne al producto, a la investigación y al desarrollo, a la formación.

O se modifica sustancialmente la prioridad de estos valores, o se tropezará con dificultad para poder asumir un nuevo diseño empresarial orientado a la innovación.

Dentro de esta dimensión de formación y, consiguientemente, a través de ella, el cambio cultural se tiene que plantear en la empresa mediana y pequeña para aprender a dirigir el proceso empresarial desde esta orientación de cambio. Pero solamente lo puede hacer si percibe información y tiene formación para poder desarrollar una capacidad de descubrimiento de potenciales y tiene la seguridad de que solo o en relación con el grupo puede desarrollarla.

El binomio "*colaboración-competitividad*" son las dos piezas claves que deben mantenerse en armonía como elementos fundamentales para el desarrollo de una capacidad innovadora en la empresa.

IV. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

1. La competitividad de la empresa y, consiguientemente, su supervivencia depende de la capacidad de diferenciarse de las otras empresas. La innovación, tanto en productos como en procesos, constituye el elemento diferenciador por excelencia.
2. Innovar implica en una economía abierta y dinámica la búsqueda de potenciales que le permitan a la empresa diferenciarse. Si no se conocen estos potenciales difícilmente puede gestionarse con éxito una empresa.

3. Innovar exige una Cultura Empresarial en la que tanto el empresario como su personal dispongan de un sistema de valores en el que la innovación sea una actuación permanente en toda actividad. La orientación a la innovación como respuesta a las exigencias de competitividad debe ser asumida como el hilo conductor en la actividad empresarial.
4. El entorno societario y socio-económico condiciona el proceso innovador en la empresa, no solo por lo que afecta a barreras financieras, sino, en particular, por la influencia sobre la sociedad para que se disponga o no de una preferencia por la innovación. Cuando una sociedad no desarrolla e impulsa los valores que definen la actividad innovadora es difícil disponer de una orientación innovadora en la empresa.
5. La actividad innovadora en las PYME's implica una capacidad y concepción empresarial menos administradora y más orientada al mercado, al negocio. Toda orientación funcional-administradora obstaculiza plenamente el pensamiento innovador en la empresa.
6. El desarrollo innovador exige una clara confrontación en los mercados. Es importante que en la empresa mediana y pequeña exista una colaboración interempresarial que permita percibir estos impulsos desde los mercados y no desde un mercado reducido. La competencia es el motor del impulso innovador en la empresa. Por ello, una colaboración empresarial en torno a los mercados competitivos constituye la primera fase para el cambio hacia una Cultura Empresarial innovadora.
7. La innovación en productos constituye sin duda la forma más directa del proceso innovador. Pero en una empresa mediana y pequeña la innovación en los procesos, tanto técnicos como

administrativos, comerciales, financieros, etc., juega un papel muy relevante por lo que afecta tanto a los costes como en cuanto a la eficacia organizativa, al cambio en los comportamientos, y a la propia capacidad empresarial.

8. Innovar significa descubrir nuevos potenciales en la empresa, lo cual implica la existencia de riesgo, tanto en lo que se refiere al éxito o fracaso del proceso de innovación como en cuanto al engarce con la actual estructura y actividad. La capacidad de asunción de riesgo y la capacidad para poder desarrollar la innovación constituyen dos grandes barreras para el empresario de la empresa mediana y pequeña.

Lo cual implica que el fomento de un desarrollo innovador en la mediana y pequeña empresa tiene necesariamente que realizarse por dos configuraciones:

- * En todos los procesos en los que no existan diferencias con la competencia debe de colaborar interempresarialmente tanto para desarrollar la innovación como para poder explotarla y poder asumir los riesgos: *innovación vía cooperación*.
- * En todos los procesos diferenciadores de la competencia, en lo que son sus potenciales específicos, en los que se basa su competitividad individualizada, la innovación debe ser específica.
- * Para ello precisa de una infraestructura técnica de asesoramiento y de realización, así como asunción de riesgos, que debe facilitarse por el entorno económico. Esta disposición de infraestructura de información y de formación constitu-



ye la plataforma ineludible para el desarrollo de la innovación en la empresa mediana y pequeña.

9. Las exigencias al entorno empresarial deben centrarse, por un lado, en la propia Administración en cuanto a que con sus planteamientos y actuaciones impulse, en lugar de frenar, la innovación en la empresa. Y, por otro lado, el fomento de la transferencia de conocimientos de los centros de formación e investigación a las empresas, junto con la necesidad de una infraestructura en la que pudiera el empresario de la empresa mediana y pequeña disponer de la posibilidad de conocer tecnologías y procesos que le sirviesen para su proceso innovador.

10. Pero la clave de una dinámica innovadora la tiene la sociedad y sus instituciones en cuanto que asuman los valores innovadores y la empresa con su forma de dirigir las personas y de asumir la competitividad basándose en su capacidad de descubrir nuevos potenciales y sobre ellos saber construir un management innovador.