

La pequeña empresa en Bizkaia: conclusiones de un diagnóstico de innovación

Gaizka Ballesteros

Dentro del ámbito empresarial y de la gestión, desde hace ya varios años nos encontramos la palabra innovación por todos los sitios. Es el concepto de moda y no hay jornada, encuentro o publicación que no lleve el prefijo “inno” en su carta de presentación.

Las organizaciones han de ser innovadoras para poder ser competitivas en el mercado global en el que nos encontramos. Todos de acuerdo, pero ¿entendemos todos lo mismo por innovación? Esta sería una cuestión a analizar.

Desde MIK S.Coop., como centro en investigación en gestión, trabajamos sobre el desarrollo de nuevas metodologías que permitan a las empresas, por ejemplo, obtener nuevas ideas de negocio, definir un nuevo modelo organizativo, inculcar una cultura favorable hacia la innovación o conocer mediante un diagnóstico cuál es su situación respecto al concepto de organización inteligente².

Esta última metodología ha sido precisamente la empleada recientemente para, a instancias de la Agencia de Innovación de Bizkaia (BAI) y del Departamento de Innovación y Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia, aplicarla en veinticinco pymes y micropymes de Bizkaia.

El tejido industrial vasco está formado mayoritariamente por pequeñas empresas. Por esta razón el objetivo de estos diagnósticos ha sido, por un lado, conocer con mayor profundidad cómo afrontan en la práctica este tipo de empresas la innovación, cuál es su visión, que iniciativas emprenden al respecto y, por otro lado, aprovechar estos diagnósticos para concienciar sobre su importancia e inculcar la cultura de la innovación en las empresas participantes.

² Klaus North , Alexander Pöschl , Ángel Arbonies y Carlos Fernández definen las siguientes características de la inteligencia organizativa:

- 1.Reconocer las evoluciones del entorno y reaccionar ante las mismas con una alta eficacia y rapidez.
- 2.Capacidad de aprendizaje, es decir, afrontar problemas con una mayor eficiencia o con menos posibilidades de error en el segundo o tercer intento.
- 3.Interconexión para el desarrollo de innovaciones y mejoras
- 4.Capacidad de memoria, a fin de efectuar comparaciones entre el pasado y la actualidad.
- 5.Capacidad de explotar el conocimiento en términos de ventaja
- 6.Inteligencia emocional y clima de intercambio

Después de haber visitado estas veinticinco empresas de Bizkaia, de muy diversos sectores pero todas ellas con tamaño inferior a cincuenta trabajadores, creemos que estamos en disposición de realizar una primera valoración sobre la situación de este tipo de empresas en relación con la innovación. Nos hemos encontrado con una serie de características y problemáticas comunes a la mayoría de las organizaciones analizadas y consideramos que, teniendo siempre en cuenta el reducido tamaño de la muestra, podría ser extrapolable (con mucha prudencia) al resto de las micropymes del tejido empresarial de Bizkaia.

- La primera característica que nos hemos encontrado en las empresas ha sido una sorprendente mezcla de incredulidad y humildad frente a la innovación. Por lo general, gran número de las empresas visitadas **no contemplaba la innovación como algo próximo** y que ellas pudieran abordar, con frecuencia se repetían preguntas del tipo *¿pero cómo vamos a innovar nosotros?* Hemos comprobado cómo el concepto de innovación enseguida se relaciona con grandes empresas con departamentos propios de I+D+i, con los últimos avances tecnológicos y cómo se reduce el concepto a su variante de innovación en producto. Frecuentemente se asocia innovación únicamente con nuevos productos y es ahí cuando la pequeña empresa cree que no tiene nada que hacer. Sin embargo existen muchos otros aspectos en los que puede innovar una organización.
- La **principal necesidad detectada en las empresas ha sido la innovación en proceso**, especialmente en dos campos:
 - **Procesos comerciales:** las pequeñas empresas prestan por lo general poca atención a los aspectos comerciales y centran su atención principalmente en los procesos productivos.

En ocasiones es la propia labor comercial la que se encuentra descuidada. Muchos gerentes no son conscientes de que puede resultar más sencillo y rentable para la empresa invertir en fortalecer la actividad comercial que en la adquisición de nuevas máquinas o herramientas.

Asimismo resulta difícil encontrar organizaciones que desarrollen actividades de marketing. Como muestra cabe destacar que aproximadamente el 50% de las empresas en las que se ha realizado el diagnóstico ni tan siquiera posee página web. Herramientas como el comercio electrónico se encuentran aún muy alejadas de las micropymes.

Además de poder acometer las distintas mejoras mencionadas, el campo en el que realmente pueden innovar las organizaciones es en la **búsqueda de nuevos mercados** para sus productos y servicios. Las organizaciones disponen de la experiencia y el know how necesarios para ofrecer productos de calidad y destinan prácticamente todas sus energías en mejorar sus características o en reducir costes. Los esfuerzos en ambas direcciones son correctos pero ¿por qué no aprovechar lo que ya está haciendo la empresa para comercializarlo como tal a nuevos clientes? Uno de los principales

límites internos que nos hemos encontrado en las empresas es precisamente ese, el hábito, el *siempre se ha hecho así*. Resulta complicado cambiar los esquemas mentales existentes y poder enfocar la actividad de la empresa, sin olvidar los mercados tradicionales, hacia nuevos nichos para los que los productos y servicios de la empresa puedan encajar perfectamente.

- **Intercambio y creación de conocimiento.** La fuente última de la innovación es la combinación del conocimiento existente en las personas de la organización, por lo que el reto de las organizaciones está en saber potenciar y aprovechar dicho conocimiento y saber llevarlo a la práctica frente a los límites que condicionan a la organización (límites internos y externos de tipo técnico, cultural, económico, social).

Las pequeñas empresas se encuentran muy centradas en sus clientes y procesos productivos. El área de las personas no recibe la atención que se merece. Resulta necesario comenzar a destinar espacios para la comunicación en las organizaciones. En muchos casos la situación es muy preocupante porque no existen ni simples reuniones informativas (únicamente la reunión anual a la que obliga la ley de prevención de riesgos laborales). Estas reuniones informativas deberán ser cada vez más participativas, adquiriendo un mayor peso el papel de los trabajadores y terminar derivando en auténticos foros en los que se compartan experiencias y conocimientos, y sirvan como fuente de ideas e iniciativas.

- El diagnóstico de innovación desarrollado por MIK S.Coop. contempla los distintos ámbitos en los que puede crear valor la organización. Se encuentra enfocado hacia la innovación pero siempre considerando la organización en su globalidad para conseguir realizar un diagnóstico lo más amplio y útil posible. Resulta difícil construir una empresa innovadora sobre unos cimientos inestables y este es el caso de muchas de las empresas diagnosticadas, cuya característica común es la imperiosa **necesidad de mejorar su organización y gestión**.

Durante la realización de los diagnósticos de innovación se comprobó la ayuda tan positiva que ha supuesto el programa Premie³ para todas aquellas empresas que lo han implantado. La satisfacción es total entre todas ellas, si bien es cierto que en algún caso se han visto desbordadas al intentar aplicar todos sus módulos al mismo tiempo en lugar de comenzar por los módulos más necesarios para la organización y continuar implantando el resto progresivamente.

- Podemos tener una idea brillante en un momento dado y conseguir aportar a nuestro producto (o a alguno de nuestros procesos) una idea innovadora que nos posibilite mejorarlo considerablemente. No obstante no podemos confiar únicamente en los momentos de inspiración. La innovación necesita ser gestionada,

³ Programa de mejora de la gestión para pequeñas y medianas empresas desarrollado por la Diputación Foral de Bizkaia y basado en el modelo EFQM.

es necesario que se le asignen unos recursos y tratar de cultivar en la empresa una cultura y rutinas que favorezcan el intercambio de conocimiento.

La **falta de dedicación a la planificación y la estrategia** es una de las carencias que comparten muchas empresas, siendo mayor aún en las de tamaño reducido. En este tipo de empresas los recursos humanos son muy limitados y cada persona suele desempeñar cargos y funciones diferentes. Este hecho conlleva que la presión y urgencia del día a día sea más elevada, dificultando la planificación de las acciones futuras de la organización.

Además de la absorción del día a día, nos ha llamado la atención que en varias de las empresas en las que se ha intervenido la preocupación por el medio/largo plazo es mínima. No es ya cuestión de que la operativa diaria acapare todo el tiempo de los directivos y ellos sean conscientes de esa falta de atención que están prestando hacia el futuro de la organización sino que, en algunos casos ni siquiera consideran necesaria esa planificación más allá del horizonte semanal, mensual o a lo sumo semestral con el que trabajan.

- Entre los distintos agentes con los que interactúa la organización se encuentran los colaboradores, es decir, aquellos agentes externos a la empresa que colaboran con ésta para llevar a cabo alguna actividad (centros tecnológicos, universidades y otros centros formativos, asociaciones empresariales, otras organizaciones, etc.).

Contar con una red de agentes externos con la que relacionarnos y trabajar conjuntamente es un aspecto fundamental para cualquier organización. Si además añadimos, como ocurre habitualmente en las micropymes, que los recursos y medios con los que cuenta la empresa son muy reducidos puede convertirse en un factor clave de competitividad, en ese factor diferencial que nos permita obtener un plus frente a los competidores. Todos los directivos de las empresas visitadas apoyan esta premisa, sin embargo **no es fácil encontrar** en la práctica **organizaciones que busquen proactivamente entidades con las que establecer** estos **lazos de cooperación**. En ocasiones se debe a una falta de iniciativa de los propios directivos pero en otros casos el motivo es el propio desconocimiento de las posibilidades que existen para la empresa.

Lo mismo ocurre con las ayudas de las administraciones públicas. Existen varios programas orientados a la mejora de la competitividad de las pymes y micropymes pero muchas de estas empresas no son conscientes de la existencia de los mismos. Este **distanciamiento entre la pequeña empresa y administraciones públicas** se incrementa por el lenguaje empleado y los trámites necesarios para acceder a las ayudas. En muchos casos las pequeñas empresas no se sienten capaces de presentar sus proyectos a los distintos programas. En algunas ocasiones debido a la clara orientación de este tipo de organización al día a día y su consiguiente falta de tiempo y espacios en los que se tenga como objeto plantear y reflexionar sobre estas cuestiones y, en otros casos, por falta de personas preparadas, con la formación y experiencia necesarias para poder traducir las necesidades e ideas de la empresa al formato y requisitos de los programas de ayuda existentes. No pueden

permitirse como algunas empresas de mayor tamaño disponer o contratar a auténticos especialistas en la búsqueda de ayudas y subvenciones.

Como conclusión podemos indicar que, así como el término innovación, esas once letras (*i, ene, ene, o, uve, a, ce, i, o y ene*), nos rodean y envuelven continuamente, parece que su significado, su contenido, no se encuentra tan próximo a la realidad de la pequeña empresa como cabría esperar. Existe un amplio campo de mejora y los distintos agentes que tenemos algo que decir (empezando por las propias empresas) debemos reflexionar y actuar en consecuencia.