



INNOVACIÓN EN LA PRÁCTICA: CARACTERÍSTICAS COMUNES EN EMPRESAS EXCELENTES

SAIN LÓPEZ PÉREZ
CARLOS MERINO ARENDS
IÑAZIO IRIZAR ETXEBERRIA
UNIVERSIDAD DE MONDRAGÓN
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Resumen: Desde diferentes puntos de vista, diversos autores han coincidido en asegurar que existen características comunes entre las empresas referentes en gestión excelente. Este artículo presenta los resultados de un análisis híbrido Teórico/Práctico, en el que primeramente se determina un marco de análisis de la innovación empresarial, y en segundo lugar se determinan ciertos rasgos similares entre empresas que han destacado en el ámbito vasco, catalán y europeo. ¿Qué hacen en la práctica las empresas de gestión avanzada? y ¿Qué aspectos caracterizan la innovación en estas empresas?, son dos de las cuestiones que tratan de contestarse.

Palabras clave: Innovación empresarial, empresas avanzadas en gestión, empresas de gestión excelente, características de innovación, innovación práctica.

Abstract: Many authors agree, from different points of view, assuring that companies acknowledged to have an excellent management share come common characteristics. This article presents the results of a Theoretical/Practical hybrid analysis in which in the first place, we determine an analysis framework about business innovation and secondly, we determine some common aspects between outstanding companies in the Basque Country, Catalunya and Europe. What do advanced management companies actually do? and Which are the typical innovation characteristics in these companies? They are two of the questions to be solved in this article.

Key words: Business innovation, advanced management companies, excellent management enterprises, innovation characteristics, practical innovation.

1. Punto de partida

Innovar consiste en crear o modificar lo existente, integrar lo que ya existe en forma antes no vista, aportar algo nuevo o aún desconocido en un determinado contexto, es decir, innovar incluye un complejo conjunto de casos y tipologías. Los procesos de innovación difieren según el sector económico, el campo de conocimiento, el tipo de innovación, el periodo histórico, y aún el país en el que se desarrolla. Varían incluso con el tamaño de la empresa, su estrategia corporativa, y su experiencia en innovación. En palabras de Pavitt (2003), la innovación es contingente.

Innovar más que un evento meramente tecnológico incluye además de las mentes que guardan el saber técnico en la empresa, a todos los que aportan saber en una organización. Esa es la premisa hoy día, el enfoque que quiere adoptarse en las empresas, la frase que repiten una y otra vez los académicos y del que todos queremos convencernos. Como señala Drucker (1998), la innovación se basa en la creatividad, en el orden, la sistemática y también en lo imprevisto; se basa en última instancia en asociar una solución a una necesidad.

La innovación hace posible disfunciones que años atrás eran inconcebibles, como la existencia de economías de escala para empresas pequeñas. Así, empresas pequeñas emprendedoras con alto potencial innovador desarrollan productos, procesos y servicios con una velocidad y eficiencia muchas veces superior a las grandes empresas; una ventaja con la que antes no contaban o desconocían. Este cambio es posible gracias a la flexibilidad organizativa de las pequeñas y medianas empresas, una comunicación ágil y abierta, una capacidad de respuesta inmediata a los problemas que presenta el entorno, y la habilidad para transformar ideas en productos, servicios, negocios y procesos organizacionales.

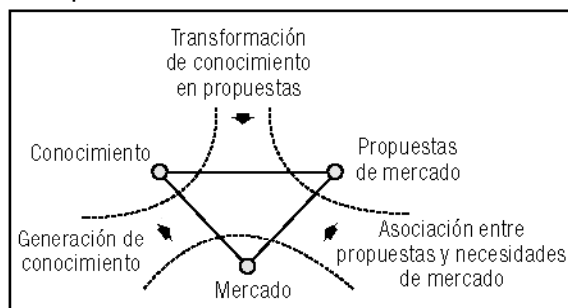
La gestión de la innovación es el motor que permite aumentar la tasa de innovación empresarial, generar ideas que permitan obtener nuevos productos, procesos y servicios o mejorar los existentes, y transferir esas mismas ideas a las fases de fabricación y comercialización.

En la tarea de realizar un estado del arte de los desarrollos teóricos y experiencias prácticas en cuanto a procesos de innovación, Keith Pavitt diseñó un marco de análisis que incluye tres subprocesos¹ dentro del proceso general de innovación, como se presenta en la Figura 1.

Estos subprocesos responden a tres disciplinas diferenciadas que han tratado desde puntos de vista distintos explicar las actividades que se gestan desde que se produce una idea hasta que se desarrolla y comercializa. Las implicaciones que estos subprocesos tienen para una empresa son:

1. Generación de conocimiento = generación y mantenimiento en las empresas del "know-how"

Figura 1
Subprocesos en el Proceso General de Innovación



Fuente: Elaborado a partir de Pavitt, 2003.

necesario para realizar sus tareas o **Procesos Cognitivos**.

2. Transformación de conocimiento en propuestas de mercado² = organización interna de las actividades de la innovación realizadas independientemente o con otras organizaciones o **Procesos Organizacionales**.
3. Continua asociación entre propuestas de mercado y necesidades de mercado y demanda = establecimiento de incentivos internos para asegurar que la innovación se realiza rápidamente y en la dirección deseada o **Procesos Económicos**.

Este marco resalta entonces que la innovación no puede observarse desde una única perspectiva, sino desde un punto de vista integral y complementario entre disciplinas; aspecto éste que complica el estudio de la innovación y aún el desarrollo de esta.

En la Facultad de Ciencias Empresariales de Mondragón Unibertsitatea se realiza desde el año 2001 un proyecto financiado por el Gobierno Vasco, en su programa SAIOTEK, que busca desarrollar una metodología de gestión de la innovación aplicable a empresas de concepción organizacional moderna y participativa, basándose en la experiencia del grupo Mondragón Corporación Cooperativa (MCC), considerado el primer grupo empresarial vasco y el séptimo en todo el territorio español. Se persigue recopilar información sobre mejores prácticas, éxitos conseguidos, y lecciones aprendidas de los fracasos, extrayendo el conocimiento de la información económica existente y accediendo directamente a las empresas protagonistas.

En este proyecto se conjuga una vertiente teórica y una práctica, analizando los modelos contemporáneos de innovación; a los que se añaden las experiencias prácticas de casos excelentes y buenas prácticas en empresas de MCC y en otras empresas europeas.

Los resultados preliminares expuestos en este artículo siguen un enfoque de investigación centrado en dos ejes. El primero consiste en comparar ciertos modelos de gestión de la innovación con las prácticas actuales en empresas del entorno europeo. En el segundo eje de acción se comparan los resultados económicos, estratégicos, factores de éxito, características innovadoras y procesos de innovación de un grupo de empresas para detectar patrones comunes que caractericen

¹ El autor recalca que no se refiere a pasos o fases, palabras que sugieren un sentido de linealidad poco realista en los procesos de innovación.

² Se entiende por Propuestas de Mercado a productos, sistemas, procesos y servicios desarrollados.

a las empresas avanzadas en gestión y que se relacionen con su capacidad y orientación innovadora.

Este artículo recoge los resultados relativos a la descripción y análisis de cuatro reconocidos modelos de innovación, así como la definición de un modelo de referencia formulado a partir de estos. Como segundo punto, se recogen los resultados relativos a la identificación de las variables que caracterizan a una empresa excelente, variables identificadas en los casos empresariales exitosos analizados. Estas variables son, como se mencionará posteriormente, el tamaño como factor competitivo, la orientación al mercado, el uso eficiente e inteligente de las tecnologías de la información, la orientación hacia la calidad, las personas como eje vertebrador y una apuesta decidida por la innovación de productos/procesos/servicios. Se parte entonces de unos resultados prácticos y pautas de comportamiento, para identificar características comunes que identifiquen a las empresas excelentes.

2. Cómo se articula la innovación: algunos modelos conceptuales

La utilización de metodologías o herramientas para la gestión de la innovación en la empresa necesariamente debe circunscribirse en un marco general de gestión, por lo que el estudio se inició examinando las diversas corrientes y "modelos" que hoy se utilizan para gestionar la innovación.

La innovación empresarial se estructura dentro de un sistema formal o no formal, y con base en esta premisa se identifica un sistema de gestión de la innovación, entendido como un conjunto de organismos o actores que interactúan en un contexto y cuyas acciones determinan el comportamiento de innovación de la empresa.

El Sistema de Gestión de la Innovación (SGI) utilizado, se enmarca en un modelo conceptual, para cuya definición se estudiaron en detalle varias propuestas, entre ellas las de Hamel (2000), Dodgson (2000), el conocido Modelo EFQM (Euskalit, 2001) y el modelo utilizado por el CIDEM (CIDEM, 1999), basado en las aportaciones de David Brown (Brown, 1997). Una síntesis de cada una de estas aportaciones teóricas se presenta a continuación:

2.1. Modelo de Solución a la Innovación (Hamel 2000)

Hamel estructura su modelo de innovación tecnológica en dos ejes soportados por dos bases de co-

nocimiento. Los dos ejes son: un conjunto de capacidades en innovación y el proceso de innovación concebido como una rueda de innovación. Las bases de conocimiento son: las diez reglas de diseño para la innovación radical y el activismo como motor de acción. Las capacidades de innovación en la empresa permiten crear una estructura basada en la innovación, tales capacidades son: Habilidades, Tecnologías de la información, Indicadores y Procesos de gestión. La Figura 2 muestra la representación de este modelo.

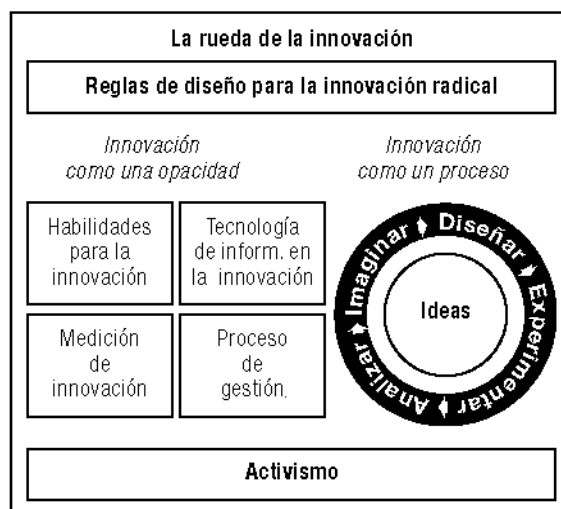
2.2. Modelo de gestión de la innovación tecnológica (Dodgson, 2000)

Dodgson plantea de una forma sencilla la gestión de la innovación tecnológica como un proceso que implica manejar y coordinar ciertas áreas específicas dentro y fuera de la empresa que incluye: La I+D, el desarrollo de nuevos productos, las actividades de producción y operaciones, la estrategia tecnológica, la colaboración tecnológica y el proceso de comercialización de la innovación.

2.3. La Gestión de la Calidad: Modelo EFQM (Euskalit, 2001)

El modelo EFQM de Excelencia es un instrumento concebido por la European Foundation for Quality Management- EFQM con el objetivo de impulsar la mejora de la calidad en las empresas y organizaciones europeas. El modelo EFQM es un marco de referencia compuesto por nueve criterios agrupados

Figura 2
Modelo de Solución a la Innovación



Fuente: Hamel, 2000.

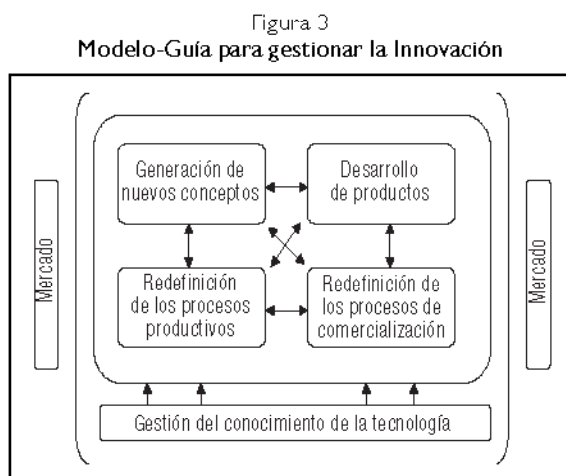
en dos bloques: criterios agentes y criterios resultados. Su concepción como marco de referencia permite utilizarlo tanto en las tareas de diagnóstico (autoevaluación) como para orientar la gestión de la organización sobre la base de los principios de la calidad total.

Los criterios agentes (liderazgo, personas, política y estrategia, alianzas y recursos y procesos) reflejan qué actividades realiza la organización y cómo las concibe, implanta, desarrolla, evalúa y mejora. Los criterios resultados reflejan de una manera integral lo obtenido como consecuencia de las actividades realizadas, desde lo logrado en las personas de la propia organización (criterio resultados en las personas) hasta lo conseguido en términos de resultados de funcionamiento (resultados en los clientes, en la sociedad y resultados clave).

2.4. Guía para gestionar la innovación (CIDEM, 1999)

El CIDEM, organismo ligado al Gobierno Catalán, busca impulsar la competitividad del tejido industrial de la región. El CIDEM ha elaborado una guía para gestionar la innovación, que concibe ésta como un proceso, donde se realiza la generación de nuevos conceptos, el desarrollo de productos, la redefinición de procesos productivos y la redefinición de procesos organizativos, pasos apoyados por una gestión del conocimiento y la tecnología y embebido en el mercado como entorno. La Figura 3 muestra la representación gráfica de este modelo.

Del análisis comparado de estos modelos de sistemas de gestión, se visualiza que la propuesta de Hamel es aplicable en principio a empresas inmersas en



Fuente: CIDEM, 1999.

un ambiente cambiante, de gran competitividad, en el cual se gestiona alta tecnología. Estas características lo hacen poco apropiado para el contexto en que se desarrolla esta investigación.

La propuesta de Dodgson es bastante completa, no presupone ninguna condición del entorno, aunque no especifica algunos elementos claves en la empresa como la cultura de innovación, las propias competencias o las herramientas útiles para la innovación, claramente identificadas por Hamel.

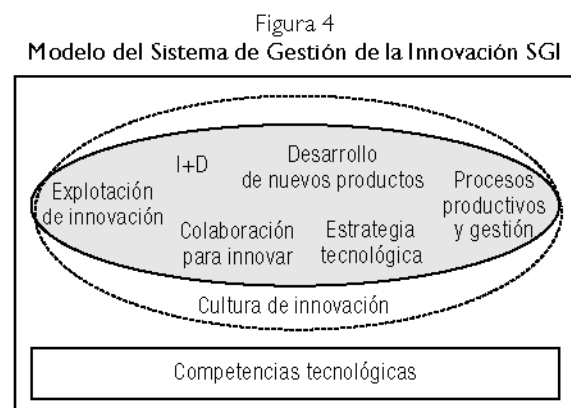
El carácter holístico, integrador y de autoevaluación del modelo EFQM así como el carácter práctico y orientado al mercado de la guía CIDEM fueron a su vez características consideradas en el diseño del modelo de referencia SGI.

Combinando las ventajas y puntos fuertes de cada modelo analizado, se desarrolló el Sistema de Gestión de la Innovación (SGI) empresarial, un modelo que trata de formular un marco integral de los procesos básicos en la gestión de la innovación empresarial. El modelo obtenido se presenta en la Figura 4.

Este modelo comprende algunos elementos no formulados en los modelos estudiados, es el caso de las competencias tecnológicas clasificadas en recursos y capacidades innovativas y herramientas de innovación y la cultura de innovación.

El Modelo del Sistema de Gestión de la Innovación incluye por tanto los siguientes elementos:

- *La gestión estratégica de la innovación:* Vinculando la tecnología e innovación con las estrategias competitivas de la empresa y en la cual se integran todas las áreas de la Gestión de la Innovación tecnológica, orientadas hacia un objetivo coherente.



Fuente: Elaboración propia.

- *La formación y fortalecimiento de la cultura de innovación:* Incluye los comportamientos, rutinas, predisposición y el apoyo formal ó informal de la empresa a la innovación.
- *El refuerzo y uso efectivo de las competencias tecnológicas: recursos, capacidades y herramientas:*
 - Entre los recursos se cuentan el conocimiento base y las habilidades, los patrones de organización y comportamiento empresarial, la base tecnológica (planta, equipo e infraestructura), así como las redes externas y recursos financieros.
 - Entre las capacidades se cuentan las acciones de pronóstico y evaluación, búsqueda y selección de tecnologías, información y mercados, adquisición y protección de recursos y opciones, implantación de cambios y nuevas estrategias, así como la alineación de los planes tecnológicos a la estrategia corporativa, entre otros.
 - Las herramientas de innovación se constituyen en técnicas de soporte al proceso de innovación que potencian la obtención de resultados, como la prospectiva tecnológica, el benchmarking, el análisis de patentes, el Balanced Scorecard ó Cuadro de Mando Integral, la Ingeniería Concurrente, la Reingeniería de Procesos, etc.
- *La Investigación y Desarrollo (I+D), así como el Desarrollo de Nuevos productos (DNP):* La I+D incluye técnicas de pronóstico tecnológico, evaluación de mercados y decisiones organizacionales como el alcance, concentración y nivel (interno ó externo) de la investigación. El desarrollo de nuevos productos implica diseñar productos, escoger los factores de eficiencia y efectividad para el uso de nuevos sistemas y el aprovechamiento de las actuales bases de experiencia y conocimiento.
- *La colaboración para la innovación:* Esta función aprovecha las sinergias con clientes, proveedores, competidores y otras organizaciones para crear alianzas y redes que potencien la innovación.
- *La gestión de los procesos productivos y organizacionales:* Las actividades de producción y operaciones incluyen la selección de las tecnologías de proceso, el estudio y análisis del flujo de operaciones, así como técnicas y herramientas de innovación en la producción y operaciones.

- *La explotación de la innovación:* El proceso de explotación considera los derechos de propiedad intelectual, las licencias, la creación de estándares técnicos y la apropiación de la inversión empresarial en innovación tecnológica.

La puesta en práctica de este modelo supone un despliegue UP to BOTTOM (enfoque de arriba a abajo), pasando de una visión integral de la empresa como una suma de competencias a un análisis micro de la innovación. La asignación de un indicador dinámico por área funcional/proceso y la subsecuente aplicación de una metodología de actuación en un grupo de empresas piloto constituyen la estrategia de operacionalización del modelo de innovación propuesto.

3. Casos empresariales excelentes: características comunes

La empresa excelente tiene resultados notorios, y plantea su estructura, organización, relaciones y esfuerzos de innovación de forma diferente. Es por ello que se ha intentado identificar las características comunes que tienen las empresas avanzadas en gestión, aquello que las hace diferentes y que a la vez las posiciona en un entorno competitivo.

Las fuentes de información utilizadas en este estudio fueron en primera instancia los Casos de Empresas Avanzadas en Gestión de los años 1998 a 2001 editados por el Cluster del Conocimiento del País Vasco. Igualmente se trabajó con los Casos de Empresas Innovadoras recopilados por el CIDEM (Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial de Cataluña) y el IESE. Se consideraron también las Mejores Prácticas identificadas al interior del grupo MCC, y la base de datos de Buenas Prácticas de la Comisión Europea. El resultado fue la identificación de aquellas características comunes en la forma de gestión empresarial de todas las empresas analizadas.

Para el análisis, se usaron ciertos factores característicos orientados a facilitar la posterior interpretación de los casos y su puesta en común. Estos factores son:

- Características de la empresa: Facturación, tasa de exportación, plantilla, productos/servicios.
- Evolución de la empresa: Particularidades en la creación y evolución de la empresa.
- Estrategia de gestión detectada en la empresa: Planes estratégicos, visión de la empresa en el medio y largo plazo.

- Características relevantes en cuanto a innovación: Organización, tipos de innovación desarrollada, recursos, etc.
- Procesos y/o resultados de innovación detectados: Hechos concretos; productos, procesos productivos, sistemas organizacionales, etc.
- Factores de éxito en cuanto a innovación: Causas y factores que han influenciado en la obtención de los resultados

Después de una clasificación inicial y una descripción y análisis de los factores característicos mencionados, los aspectos detectados en todas las empresas de gestión excelente analizadas fueron:

3.1. Tamaño como factor competitivo

Contrario a lo que se puede pensar, el tamaño de la empresa no está relacionado con su capacidad de gestión. En el análisis realizado se da el caso de empresas con un tamaño por encima del límite fijado para

una PYME Pequeña y Mediana Empresa³, que han realizado transformaciones dividiéndose en minifábricas o equipos de trabajo, con el objeto de facilitar e identificar los procesos productivos con mayor rapidez.

Estos equipos de trabajo tienen plena autonomía de funcionamiento, logrando ser más ágiles para la toma de decisiones y evitando así procesos burocráticos. Esta práctica ha significado mejoras en los procesos productivos, logrando identificar puntos de mejora, reducción de costes, disminución en los tiempos de entrega al cliente, así como una mejora sustancial en la comunicación, tanto interna como externa.

Los ejemplos que mejor detallan lo anteriormente expuesto son los que se expresan en la Tabla 1.

3.2. Orientación al mercado

Las estrategias de mercado de las empresas de gestión avanzada tienen características similares, responden a cubrir la demanda en el mercado nacional, pero también a internacionalizar sus actividades y ser

Tabla 1

	Orkli	Soraluce
Año de fundación	1973	1962
Localización	Gipúzkoa - España	Gipúzkoa - España
Plantilla	500	200
Total exportación	80%	90%
Producto/servicio	Componentes para calefacción y electrodomésticos	Fabricación de máquina herramienta: fresadoras
Experiencia innovadora	En 1995 identifican tres ámbitos de negocio totalmente diferenciados. Crean una estructura organizativa dividida en 3 unidades de negocio independientes, contando cada una con su propia minifábrica, áreas de negocio proveedores y clientes	Tras un fuerte crecimiento desde 1995 a 2000 y contar con una organización totalmente departamental, inician un cambio en el modelo organizativo. Este cambio consistió en la creación de 3 equipos técnico-productivos
Resultados destacables	Integración de los proveedores a la cadena logística, nuevos procesos de automatización en la producción, reducción drástica de los costes de producción. Obtienen la "Q" de Plata del Modelo EFQM, otorgado por el Gobierno Vasco ⁴	Los equipos formados permitieron una disminución en los costes de no-calidad y el incremento en los cumplimientos de plazo. Se logró dar buena respuesta a dos de los procesos clave: desarrollo del producto y cumplimentación del pedido. Poseen la "Q" de Plata según el Modelo EFQM

³ Definidas por la Unión Europea como empresas con menos de 250 empleados y una facturación anual que no supere los 50 millones de euros (European Commission, 2002).

⁴ El Gobierno Vasco reconoce con el distintivo "Q plata" a todas aquellas organizaciones que superan los 400 puntos en la evaluación externa de calidad, de acuerdo con el sistema de puntuación del Modelo Europeo EFQM, y con la "Q oro-Premio Vasco a la Calidad de Gestión" a las que superan los 500 puntos.

competitivos a escala global. Con la internacionalización logran, entre otros aspectos, proteger su mercado local ante posibles incursiones de la competencia. Igualmente, el hecho de internacionalizarse les obliga a flexibilizar su producto y/o servicio a las necesidades de cada país. Para estas empresas, el concepto de internacionalización no es solamente implantarse en un país extranjero, es exportar, tener delegados comerciales, oficinas comerciales y cubrir inclusive las compras internacionales.

El papel que ocupa la internacionalización dentro de la cadena de valor de estas empresas depende principalmente de su equipo directivo; como aspecto relevante se aprecia la incorporación de personas jóvenes, con amplio conocimiento del negocio internacional que imprimen un alto enfoque hacia los mercados externos. Las empresas de reciente creación, son más proactivas frente al proceso de internacionalización, por muy temerario que parezca a las empresas tradicionales, saben que el mercado es el mundo y en él deben estar para garantizar su supervivencia (Tabla 2).

3.3. Uso inteligente y eficiente de las tecnologías de la información

Todas las empresas de gestión excelente ven en las tecnologías de la información un gran soporte para

el desarrollo de las operaciones. La digitalización de contenidos, la automatización de procesos productivos, la agilización de procesos organizativos y la interacción en línea de su cadena de suministro son algunas de las aplicaciones TIC's más comunes en las empresas excelentes. Son cada vez más numerosos los casos en los que prácticamente han desaparecido los soportes impresos de documentación y todos los procesos, datos e información son compartidos en tiempo real a través de sistemas integrados de información al alcance de todas las personas involucradas.

Internet es cada vez más utilizado como una herramienta capaz de facilitar el acceso a los clientes y disminuir los tiempos de respuesta. En este sentido, el e-business es una apuesta tecnológica que muchas empresas realizan. Nuevos conceptos como empresa extendida, corporación on-demand o empresa virtual tienen mayor cabida en los modelos de negocios de estas empresas, vislumbrándose aún grandes procesos de transformación empresarial.

Una característica común de las empresas de gestión excelente es que hacen de las TIC's una herramienta y no un fin en sí mismo. Lo principal entonces no es implantar un paquete informático, sino identificar las competencias clave, analizar las necesidades de la empresa y usar las TIC's como una herramienta de apoyo en la consecución de los objetivos finales (Tabla 3).

Tabla 2

	Egamaster	Bellota Herramientas
Año de fundación	1990	1905
Localización	Álava - España	Gipúzkoa - España
Plantilla	34	720
Total exportaciones	90%	50%
Producto/servicio	Fabricación de herramientas de mano: cortatubos, tenazas, llaves fijas, etc.	Fabricación de herramientas manuales: picos, palas, paletas, etc.
Experiencia innovadora	Nace con el concepto de integración horizontal —deslocalización de los medios de producción a escala mundial. Su principal activo es el know-how del negocio. Se dedican plenamente a lo que conocen: el mercado y el producto, dejando la inversión y la investigación tecnológica en manos de aliados tecnológicos	Inician sus actividades de exportación en 1910. Para la década de los setenta, se implantan en Venezuela y Colombia. En 1990 desarrollaron una política de expansión internacional, con el objeto de determinar cuál era el mercado objetivo
Resultados destacables	Exportación del 90% de su facturación a más de 100 países, reconocimiento europeo e internacional a su gestión innovadora y eficaz	Esta expansión ha supuesto implantarse adicionalmente en México, Dinamarca, Brasil, Francia y Estados Unidos. 70% de ventas internacionales

Tabla 3

	Grupo Artech	MAI
Año de fundación	1946	1951
Localización	Vizcaya - España	Cataluña - España
Plantilla	540	4.600
Total exportaciones	50%	80%
Producto	Transformadores de alta, media y baja tensión, relés, protecciones y sistemas de control integrado	Diseño y fabricación de sistemas de distribución eléctrica y electrónica para el sector automoción
Experiencia innovadora	Como consecuencia de certificarse con la ISO 9001, modificaron sus bases de datos documentales, implantando una intranet con un sistema de información en donde se recogen todos los planos y documentos relativos al proceso productivo	Realizan un esfuerzo continuado en I+D para mejorar los procesos productivos, buscando integrar a proveedores y colaboradores (maquinaria, componentes, equipos...) en el desarrollo de nuevos proyectos comerciales, mediante el uso de las TIC's
Resultados destacables	El sistema de información implantado ha permitido definir contenidos de interés común para la organización y dotar de un lugar donde introducir información no formalizada para más personas de la organización, es decir, ha permitido gestionar el conocimiento	Las sinergias conseguidas generan una innovación y mejora constante de sus procesos. Por ej., la planta de fabricación de cajas de distribución eléctrica y electrónica, acaba de ser nombrada Centro de Excelencia del Grupo UTA a escala mundial

3.4. Orientación hacia la calidad

La mayoría de las empresas excelentes buscan una mejora e innovación en la gestión mediante la promoción de una cultura de calidad. En este sentido, se esfuerzan por lograr una certificación y homologación de sus productos con el objeto de diferenciarse de su competencia y adquirir un posicionamiento en calidad. En este proceso de certificación, las empresas excelentes consideran que el mínimo de partida es la certificación ISO.

Otro aspecto común de estas empresas es que la mayoría se ha visto inmersa en procesos de autoevaluación del Modelo de Excelencia EFQM, habiendo alcanzado algunos de los niveles de excelencia establecidos por esta institución o aún el Premio Europeo de la Calidad. La totalidad de empresas de gestión avanzada poseen una certificación de calidad y están en el proceso de obtener un nivel superior de certificación (Tabla 4).

3.5. Las personas como eje vertebrador

En todos los casos analizados, las personas constituyen el principal activo de la empresa y se destinan permanentemente recursos para la mejora y promoción profesional. En general, las personas en la or-

ganización se identifican con el proyecto empresarial, contribuyendo en la construcción de este y proponiendo cambios y mejoras. Todas las empresas excelentes analizadas coinciden en asegurar que las ideas y las directrices por lo regular no son impuestas.

Se observa además que las empresas acuden a personal con mayor nivel de capacitación. En general, todas han constatado que es difícil gestionar equipos y proyectos basados en las antiguas estructuras jerárquicas, por lo que son implementadas nuevas formas de organización y relación. Algunos casos típicos son la participación de todas las personas en el proceso de mejora, grupos de trabajo con autonomía de funcionamiento en el desarrollo del proyecto, autogestión, ruptura de jerarquías y distribución del poder (Tabla 5).

3.6. Apuesta por la innovación en productos, procesos y servicios

Las empresas avanzadas en gestión valoran indiscutiblemente la innovación en su estrategia de negocio y en sus acciones de acercamiento al cliente y desarrollo de procesos. La mayoría de estas empresas invierten en innovación a través de la creación de departamentos o unidades de I+D. Cuando se busca una posición competitiva diferenciadora, la innova-

Tabla 4

	Connaught Electronics (CEL)	Fagor Electrodomésticos
Año de fundación	1982	1956
Localización	Galway - Irlanda	Gipúzkoa - España
Plantilla	200	3.500
Total exportaciones	90%	27%
Producto	Diseño y desarrollo de componentes electrónicos para el sector automoción	Fabricación de lavadoras, lavavajillas, frigoríficos, cocción, minidomésticos, confort, mueble
Experiencia innovadora	Connaught es gestionada bajo el concepto de satisfacción total del cliente. Han establecido relaciones exitosas como proveedores de las grandes industrias de la automoción, basados en un espíritu de calidad y excelencia en innovación	El modelo de gestión de la agrupación hace referencia a la gestión de los procesos clave a través del despliegue de objetivos y equipos de mejora. Estos equipos son la piedra angular en Fagor; a través de ellos las personas participan en la gestión empresarial
Resultados destacables	Además de las auditorías externas, poseen un sistema de auditoría de los clientes antes de la firma de cualquier contrato. Esta empresa es uno de los principales proveedores irlandeses de productos electrónicos de lujo en el sector de automoción	Fagor Electrodomésticos forma parte del Club de los Cuatrocientos de EFQM, fue finalista en 2003 del Premio Europeo de la Calidad, en la categoría de grandes organizaciones y unidades de negocio

ción permite a la empresa estar en posesión de un producto y/o servicio propio, lo que le posibilita competir en mejores términos tanto en el mercado nacional como extranjero.

La empresa con orientación innovadora busca integrar las personas, el mercado objetivo, la tecnología y la estructura organizacional. Algunas de las actividades en esta área más frecuentes son la introduc-

Tabla 5

	Dorf-Installa teu	Irizar
Año de fundación	1973	1889
Localización	Pyhrn - Austria	Gipúzkoa - España
Plantilla	100	600
Total exportaciones	N/D	75%
Producto	Equipos de agua sanitaria	Fabricación de autocares de lujo
Experiencia innovadora	Desarrollaron una nueva estructura organizacional basada en un modelo participativo del empleado. El modelo implantado hace posible ajustar la jornada al estilo de vida de los empleados	La comunicación y la formación de equipos autogestionados han sido una prioridad a lo largo de los últimos años. La gestión de comunicación interna y externa eficaz ha sido uno de los pilares organizativos
Resultados destacables	La empresa ha logrado un alto grado de satisfacción del cliente y una plantilla motivada; una visión común, libertad y responsabilidad individual en la toma de decisiones	Existe una comunicación vertical eficaz que potencia la interactividad con el entorno. Irizar fue ganador del Premio European Quality Prize 2000, en la modalidad de grandes empresas. Es líder en el mercado de autocares españoles, con un 39% del mercado y segundo carroceros más grande de la UE

dición de productos novedosos en la cadena de valor; el registro de patentes y la especialización en I+D+i.

Para que una innovación tecnológica sea exitosa deben darse simultáneamente tres condiciones: uso de mejores y nuevas tecnologías o un mejor uso de tecnologías conocidas, dirigirse a necesidades aceptadas por el mercado y por último, introducción en el mercado a unos costes aceptados por el consumidor. Esta fórmula es reconocida por las empresas excelentes (Tabla 6).

4. La innovación en la gestión excelente

Las empresas de gestión avanzada poseen una característica relevante y constante aún en la diversidad de sectores, tamaños, estrategias y políticas de mercado: la innovación como arma de competitividad. La innovación (entendida principalmente como mejora de procesos) ha pasado de ser un mecanismo para reducir costes a ser un marco de trabajo en el que se optimizan los procesos organizacionales y productivos. La innovación puede ser el punto diferenciador que discrimina su marca, producto, servicio, proceso del de la competencia.

La excelencia en la gestión otorga a la empresa una serie de ventajas que se pueden traducir en beneficios para gestionar de forma participativa entre todos los colaboradores nuevos métodos de trabajo e innovación de los productos y servicios.

Desde diferentes puntos de vista, diversos autores tales como Collins (1999) o Simon (1997), han coincidido en asegurar que existen características comunes relativas a la innovación en las empresas con gestión excelente que aún traspasan los límites territoriales. Ese aspecto ha podido ser evidenciado en el análisis que acompaña este artículo. Las empresas de gestión excelente poseen políticas definidas y explícitas en cuanto al desarrollo de nuevos productos principalmente, pero también hacia la gestión de la innovación en aspectos organizacionales y funcionales de la empresa. El protagonismo del departamento/unidad de I+D/Innovación es cada vez mayor en estas empresas, algunas incluso han llegado a adoptar una visión compartida de la innovación que se transfiere a todos los niveles organizacionales.

Se puede afirmar por lo tanto que la innovación es uno de los pilares de las empresas excelentes, quienes tienen una necesidad constante de innovar y de plantearse nuevos retos que traccionen a toda la organización. Sumado a esto, la actitud de las personas y la cultura empresarial marcan la diferencia como una de las claves de la innovación.

5. Algunos puntos de aprendizaje

En síntesis, este análisis ha permitido identificar ciertas variables preponderantes en las organizaciones

Tabla 6

	Gasnalsa	Goizper
Año de fundación	1976	1959
Localización	Álava - España	Gipúzkoa - España
Plantilla	43	170
Total exportaciones	—	75%
Producto	Distribución de gas doméstico en la provincia de Álava	Pulverizadores y espolvoreadores agrícolas
Experiencia innovadora	Detectaron la tecnología más avanzada en el sector de distribución y suministro de gas. Innovaron en la industria gasífera española al construir sus redes de distribución en polietileno, material no utilizado anteriormente	Desde sus inicios han considerado la innovación como ventaja, siendo los pioneros en España en la utilización del plástico en lugar de cobre en los pulverizadores. Esta innovación representó tener el 65% del mercado nacional y presencia en 90 países
Resultados destacables	Los esfuerzos de mejora continua de la gestión le han permitido obtener una variedad de premios y certificaciones como la Q de Oro otorgado por el Gobierno Vasco, según los parámetros EFQM	Cuenta con dos talleres de mejora y ensayo, al igual que un centro propio de I+D: Olaker. Las mejoras en diseño de producto le han permitido una disminución en costes de hasta el 25%

Tabla 7

Tamaño	Ventaja de lo pequeño sobre lo grande
Mercado	Conquista del mercado global
Tecnologías de la información	Uso inteligente de las herramientas tecnológicas
Calidad	Gestión excelente basada en la calidad
Personas	Las personas son el agente competitivo más importante
Orientación innovadora	Se innova para competir: La competencia se basa en la innovación y no en los costes

excelentes que establecen unos rasgos comunes de acción. Desde un aspecto empresarial, las organizaciones de gestión avanzada se diferencian en tener una rentabilidad superior a la competencia y constituyen un referente en el mercado. Además de esto, se ha hecho evidente que su cultura organizacional está sustentada en un elevado sentimiento de pertenencia e identificación con el proyecto empresarial, además de una propensión a innovar y facilitar el flujo de ideas en la empresa.

En cuanto a los mercados objetivo, las empresas de gestión avanzada son reconocidas como mínimo en una ventaja competitiva. Dicha ventaja es relevante y percibida como tal por sus clientes. Igualmente la internacionalización juega un factor fundamental y por ende, las empresas excelentes se diferencian por superar el 50% de su facturación en ventas exteriores, con propensión a la implantación física en el exterior y una habilidad de compra en los mercados internacionales.

Estas empresas alcanzaron posiciones competitivas porque han sido altamente exigentes consigo mismas, aceptando la posibilidad del fracaso y los errores como parte integral del proceso evolutivo de aprendizaje. Los procesos de mejora continua prácticamente constituyen un hábito institucionalizado, incorporado en los mecanismos internos. El contacto permanente con el cliente es en extremo importante e implica a casi todas las unidades organizativas de la empresa.

Las propuestas de valor que establecen las empresas con respecto a estas seis características se pueden resumir en los enunciados que muestra la Tabla 7.

Estas características muestran entre otros aspectos, las tendencias en cuanto a organización, recursos y estrategias que la empresa de gestión excelente está adoptando no sólo a nivel local, sino también a nivel europeo.

El adquirir un tamaño moderado, una visibilidad organizacional mayor, la internacionalización como mecanismo de refuerzo corporativo, el uso cada vez más extendido (tanto funcional como estructural) de las nuevas tecnologías de la información, la valoración cada vez más positiva de los procesos de integración de la calidad a la organización, la reivindicación de las personas como motores de cambio y últimos ejecutores de la innovación en la empresa, así como la innovación traspasando fronteras divisionales y funcionales para ser utilizada como un arma competitiva, son los derroteros de las empresas excelentes en este momento. Cómo potenciar o adoptar estas características está siendo la preocupación de toda empresa que voluntariamente ha decidido ser una organización de referencia, una empresa de gestión avanzada.

6. Referencias

- BOBE, B.; BOBE, A.C., y GAVIGAN, J.P. (1999): *Benchmarking of innovation practices in European firms*, IPTS Technical Report, EUR 18726 EN, Institute for Prospective Technological Studies IPTS, Joint Research Centre JRC: Sevilla.
- BROWN, D. (1997): *Innovation Management Tools. A review of selected methodologies*, Innovation Programme, European Commission.
- CIDEM (1999): *Guía per gestionar la innovació*, Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial CIDEM, Generalitat de Catalunya, Barcelona.
- CIDEM (2004): *Casos d'empreses innovadores*, Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial CIDEM, Generalitat de Catalunya, Barcelona.
- COLLINS, J., y SMITH, D. (1999): *Innovation Metrics: A Framework to Accelerate Growth*, Prism The ADL Management Journal, Arthur D. Little, First Quarter.
- COTEC et al. (2000): *Temaguide: A guide to technology management and innovation for companies*, Fundación COTEC, En: <http://www.cotec.es/>.
- DRUCKER, P. (1998): *The discipline of innovation*, Harvard Business Review, VOL: Nov-Dec, pp 3-8, Harvard Business School Press.

- DODGSON, M. (2000): *The management of technological innovation: an international and strategic approach*, Oxford University Press, New York.
- ERDYN CONSULTANTS (2000): *Promoting innovation management techniques in Europe*, Innovation Programme, European Commission, En: http://www.cordis.lu/innovation-policy/studies/im_study2.htm.
- EUROPEAN COMISSION (2002): *SMEs in Europe, including a first glance at EU Candidate Countries*, Observatory of European SMEs, Directorate General Enterprise, European Commission, Brussels.
- EUSKALIT (2001): *Calidad Total: Modelo EFQM de excelencia*, Memorias del VIII Curso en Gestión de Calidad y Excelencia, Fundación Vasca para la Calidad EUSKALIT, Gobierno Vasco, Bilbao.
- HAMEL, G. (2000): *Liderando la revolución*, Harvard Business School Press, Ediciones Gestión 2000, Barcelona.
- PAVITT, K. (2003): *Innovation Processes*, Science and Technology Policy Research SPRU, University of Sussex, TEARI Working Paper 4, TEARI Project "Towards an European Area of Research and Innovation. Lessons from research undertaken in the Framework programmes", Norway.
- SIMON, H. (1997): *Líderes en la sombra*, Editorial Planeta, Barcelona.
- SPRI et al. (2003): *Manual TECTRA*. Desarrollo de métodos y herramientas para apoyar la creación de empresas innovadoras de base tecnológica, Innovation Programme. European Commission, SPRI, Sociedad para la Promoción y Reconversión Industrial, Gobierno Vasco, Bilbao.