Luis Vives de Prada*

PYMES + INNOVACIÓN: NO ES SOLO CUESTIÓN DE TAMAÑO SINO DE ACTITUD

En un mercado con una creciente presión competitiva y en el que cada vez hay más compañías que apuestan por competir en un esquema low cost, la innovación es vital. La innovación ayuda a evitar la comoditización *de los productos, las guerras de precios y, cuando se gestiona de manera apropiada, puede desarrollar nuevas oportunidades para la diferenciación y la generación de beneficios (Lafley y Charan, 2008). Pero cuando se habla de innovación se hace en la mayoría de ocasiones asociándola a grandes compañías, que cuentan con abundantes recursos financieros y humanos (Vives, Asakawa y Svejenova, 2010). ¿Puede una pyme tener la habilidad de desarrollar propuestas innovadoras y mejorar su competitividad a través de la innovación? Este artículo argumenta que las pyme no solo pueden, sino que la innovación es fundamental para su pervivencia y desarrollo. La innovación, más allá de ser una cuestión de tamaño, es una cuestión de actitud.*

Palabras clave: *clasificación empresarial, estrategia, competitividad.*
Clasificación JEL: *L21, L25, M14.*

1. Introducción

La innovación es un factor clave para mantener la competitividad de cualquier empresa, independientemente de su tamaño. Cuando hablamos de innovación, debemos entender que la misma va más allá del desarrollo de nuevos productos, servicios y procesos, para también hacer énfasis en la búsqueda de nuevos modelos de negocio (Afuah, 2009 y Vives y Svejenova, 2011). Con frecuencia las empresas que tienen éxito no son aquellas que consiguen hacer lo mismo que los líderes de mercado de manera más eficiente, sino que son aquellas que consiguen cambiar las reglas del juego que rigen una determinada industria (Brandenburger y Nalebuff, 1995 y Afuah, 2009).

Además, cambios recientes en la manera de concebir la innovación, ligados a nuevas oportunidades generadas por la revolución digital, suponen recursos imprescindibles para que las pymes puedan mejorar su competitividad, llegando a convertirse incluso en líderes de su sector.

2. Pymes, cuestión de tamaño

La definición de pequeñas y medianas empresas (pymes) está, como su nombre indica, basada

* Decano Asociado del MBA FT y Profesor de Dirección General y Estrategia de ESADE Business School.

únicamente en el tamaño de la empresa. Se puede considerar pyme a toda aquella compañía que emplee a menos de 250 trabajadores y que no supere el umbral de los 50.000.000 de euros de facturación o los 43.000.000 de euros en su balance general anual. Las pymes constituyen la gran mayoría del tejido productivo español, contabilizando un 99,8 por 100 de las compañías y ocupando a más del 66 por 100 de los trabajadores (Dirección General de Industria, 2015).

Las pymes en España no son diferentes a las de la Unión Europea (UE) en lo que se refiere a su importancia para la economía. La UE también informa que un 99 por 100 de las compañías y aproximadamente dos tercios del empleo privado en la UE son generados por las pymes. Por ello, «la Comisión Europea considera que las pymes y la iniciativa empresarial son claves para garantizar el crecimiento económico, la innovación, la creación de empleo y la integración social en la UE» (Comisión Europea, 2015).

Las pymes son, por tanto, fundamentales para nuestra realidad económica, razón por la que es muy relevante asegurar su competitividad y futuro. Históricamente, numerosos estudios han asociado el tamaño de la empresa con su capacidad de desarrollar elementos de competitividad y generar innovación (Damanpour, 1992). Por ello, el tamaño reducido de las pymes se ha asociado con una serie de factores que limitan su capacidad innovadora. Entre otros destacan la escasez de recursos financieros y la falta de personal cualificado (Sempere Ripoll y Hervás-Oliver, 2011).

Pero al mismo tiempo, también hay elementos en las pymes que pueden constituir una fuente de ventaja competitiva a la hora de afrontar los esfuerzos de innovación: por ejemplo, la menor burocracia y mayor comunicación (Lloyd-Reason *et al.,* 2003 y Aragón y Rubio, 2005), el mayor compromiso de sus empleados (Chandler *et al.*, 2000), y la existencia de estructuras sencillas y flexibles (Westhead y Storey, 1996), que proveen a las pymes de más capacidad de adaptación e innovación frente a empresas de mayor tamaño.

3. Cómo mejorar la competitividad, más allá del tamaño

Según Rogers (2003,12), la innovación es «una idea, práctica u objeto que es percibido como nuevo por un individuo o cualquier otra unidad que lo adopte». En este sentido, la innovación implica el desarrollo de algo nuevo, que además debe ser percibido como de valor por el cliente. Rogers enfatiza que es de menor importancia si la idea es «realmente» novedosa. Lo que es fundamental es la percepción: si la idea es percibida como novedosa por el cliente, debemos considerarla como innovadora.

Existen diferentes tipos de innovación. Aunque existen diferentes maneras de clasificar la innovación, en este artículo distinguiremos tres categorías: *i)* innovación de producto o servicio; *ii)* innovación de proceso e *iii)* innovación de modelo de negocio.

La innovación de producto o servicio implica el lanzamiento de nuevos productos o servicios al mercado. Esta ha sido la conceptualización que la mayoría de empresas utilizan cuando discuten de innovación.

La innovación en proceso implica cambios en la manera de gestionar la creación de valor añadido por la empresa, que normalmente van asociados a conseguir una mayor eficiencia. Este tipo de innovación ayuda en muchas ocasiones a optimizar el funcionamiento interno de la compañía que lo promueve.

Finalmente, la innovación de modelo de negocio persigue cambiar las reglas de juego de una industria. Supone la búsqueda de una nueva manera de crear valor al cliente, generar nuevos esquemas para capturar el valor creado o innovaciones en ambas dimensiones. La creación de valor afecta a la manera en la que la empresa concibe el cliente objetivo, su propuesta de valor o la manera en la que entrega el valor al cliente. Por otro lado, la innovación en la captura de valor está ligada a los mecanismos utilizados para monetizar, que pueden implicar diferentes esquemas de pago o incluso búsqueda de clientes pagadores diferentes de aquellos que disfrutan del producto o servicio.

Diferentes autores han argumentado que la innovación en producto o servicio, pese a que puede ayudar al desarrollo de una ventaja competitiva a corto plazo, es cada vez menos sostenible (Hax y Wilde, 2001 y McGrath, 2014). Bien porque en muchas ocasiones es difícil proteger la diferenciación en nuestro producto de las imitaciones, bien porque para aquellas compañías que apuestan por competir en un esquema de precios bajos, la importación de productos desde mercados con menores costes es cada vez más sencilla.

La innovación de proceso, pese a que puede generar mejoras en eficiencia, es también complicada a la hora de asegurar una mejora en los beneficios diferenciales frente a otras compañías de la industria (IBM, 2006), al tratarse de un enfoque más interno, en un contexto en el que normalmente nuestros competidores también buscan mejoras en su eficiencia. Esto refuerza la necesidad de la innovación en proceso, pero incorpora la dificultad de que la misma nos aporte una ventaja diferencial definitiva en el mercado.

Para conseguir hacer más sostenible la innovación, es necesario buscar esquemas que cambien las reglas del juego existentes. Nadie ha conseguido ser el líder de una industria simplemente replicando lo que hace el líder de mercado. Al fin y al cabo, el líder de un mercado cuenta normalmente con una mejor marca, más recursos humanos y financieros y un posicionamiento en el mercado más relevante que el de las empresas que intentan acceder a dicha posición.

Se necesita por tanto conseguir una creación de valor superior para el cliente, lo que exige pensar en nuevas soluciones para clientes y no clientes, entendiendo cuáles son los costes de cambio para desvincularse de nuestra oferta y adoptar otra solución ofrecida por la competencia (Hax y Wilde, 2001). Innovar en el modelo de negocio implica hacerlo desde la perspectiva del cliente, pensando en cuál es el problema que le ayudamos a solucionar. El cliente cada vez busca menos su relación con productos y servicios, y lo que necesita es soluciones a sus problemas. En este sentido se debe buscar que la solución genere una gran conveniencia para el cliente, lo cual le generará costes de cambio en el caso de que decida adoptar soluciones alternativas, además de generar una mayor lealtad o compromiso para con nuestra propuesta de valor.

Es importante también destacar que, en muy pocas ocasiones, la solución al cliente se puede desarrollar únicamente por una sola empresa, lo cual nos ilustra otro de los elementos clave para el desarrollo de la innovación y ventaja competitiva: la necesidad de acuerdos y alianzas, que en ocasiones se pueden llegar a desarrollar incluso con competidores. La literatura existente nos muestra cómo las pymes más competitivas son aquellas que realizan más acuerdos y alianzas que sus competidores, aplican más prácticas de recursos humanos y utilizan un mayor número de técnicas financieras; son resultados que por lo tanto están muy ligados a su capacidad de innovar, tanto en productos como en procesos y gestión (Aragón y Rubio, 2005). Desde el mundo ejecutivo, Eric Schmidt, director ejecutivo (CEO) de Google, argumentaba en 2006: «Creo que el ganador será el innovador más rápido, que cuente con la mayor red de socios».

La importancia de conseguir llegar a acuerdos que beneficien a todas las partes implicadas, pero sobre todo al cliente, ha hecho que en años recientes se prodiguen los esquemas de «coopetición» (Brandenburger y Nalebuff, 1995) o los «amienemigos», *frenemies* en ingles. La coopetición sugiere que en determinadas circunstancias puede ser positivo llegar a acuerdos con nuestros competidores, en aras de proveer una mejor solución al cliente y cambiar algunas de las reglas del juego existentes en una industria. Este ha sido el caso por ejemplo en la industria de las telecomunicaciones, donde cada vez encontramos más esquemas en los que diferentes compañías deciden compartir partes de su infraestructura de red.

Otra importante herramienta que ayuda a mejorar la capacidad de innovación y competitividad de las empresas es la internacionalización. Como explicaba el señor Cosmen, presidente de Alsa: «La salida al exterior nos cambió la mentalidad, nos permitió ver otros países,

otras empresas y mejorar la competitividad, porque te quita muchos complejos. Salir al exterior te genera una mente mucho más abierta». (Cátedra Nebrija-Grupo Santander, 2006).

La internacionalización ayuda a las empresas a entender mejor sus elementos de valor en diferentes contextos, siendo también posible identificar nuevos elementos complementarios que se puedan incorporar a nuestra propuesta de valor (Lessard, Lucea y Vives, 2013). Diferentes estudios han demostrado la fuerte relación entre internacionalización e innovación entre las pymes españolas, algo que ha llevado a sus autores a sugerir un desarrollo coordinado o incluso políticas conjuntas (Esteve y Rodriguez, 2013).

4. Triunfar como pymes: los campeones ocultos

El liderazgo en un sector desde una pyme es posible, como nos demostró en los años noventa el profesor alemán H. Simon. El profesor Simon acuñó la expresión *hidden champions* o campeones ocultos, en una investigación que analizaba el desarrollo de pequeñas y medianas compañías, en Alemania, que pese a su tamaño habían alcanzado posiciones de liderazgo en su industria (Simon, 1990). Con posterioridad publicó el libro: «Hidden champions : lessons from 500 of the world's best unknown companies» (Los campeones ocultos: lecciones de las 500 compañías más desconocidas).

Simon requería que para que pudieran ser consideradas como campeones ocultos, las pymes debían cumplir tres características: *i)* ser número uno, dos o tres en el mercado mundial, o *ii)* número uno en el continente de la empresa determinada por la cuota de mercado*; iii)* tener ingresos por debajo de los 4 billones de dólares y un bajo nivel de conocimiento público[1].

Entre las características que Simon destacaba de estas empresas alemanas que habían conseguido posiciones de liderazgo destacan:

— Como claves de la organización: un liderazgo fuerte y una fijación de metas ambiciosas.

— En sus competencias internas: una búsqueda de innovación continua, empleados altamente motivados y un enfoque en las fortalezas internas.

— En cuanto a su enfoque: un enfoque de nicho en el mercado, con una orientación global y una proximidad al cliente que apoya el desarrollo de ventajas competitivas.

5. Nuevos esquemas para el desarrollo de la innovación en las pymes

La innovación abierta y la revolución digital pueden constituir grandes oportunidades para que, más allá del tamaño, las pymes puedan desarrollar propuestas de valor realmente exitosas que consigan ayudarlas a escalar a posiciones de liderazgo en sus sectores. Aún así, son todavía pocas las pymes que están aprovechando las ventajas que se derivan de la innovación abierta y la revolución digital (Gráfico 1).

Innovación abierta

La innovación abierta, idea desarrollada por el profesor Chesbrough (2003), es una nueva manera de gestionar la innovación concebida como un sistema abierto en el que pueden participar tanto agentes internos como agentes externos a la empresa.

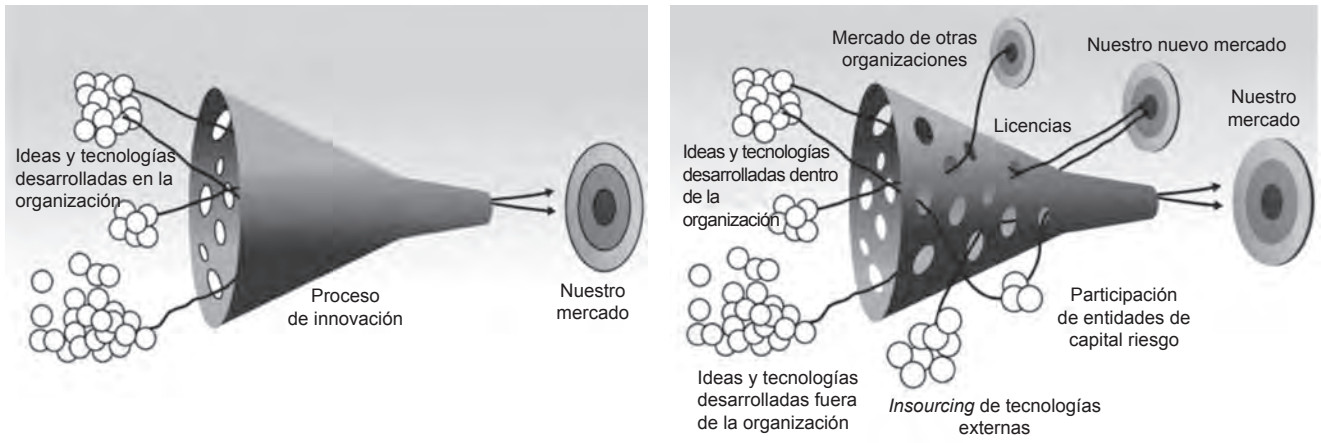
Esto implica un cambio sobre la manera tradicional de gestionar la innovación, en la que el desarrollo de las ideas y el proceso de innovación se llevaban a cabo de manera interna, para pasar a un esquema en el que los proyectos y su desarrollo pueden llevarse a cabo interna o externamente.

Las empresas que utilizan la innovación abierta son empresas de fronteras abiertas, que integran elementos externos a la organización para mejorar sus posibilidades de tener éxito.

[1] Si bien es cierto que la definición de SIMON (1990) no sería compatible con aquella aceptada por la UE dado el volumen de facturación de muchas de ellas, es importante destacar que en muchas ocasiones es la innovación la que les ha llevado al éxito y ha generado importantes resultados desde un punto de vista de facturación.

GRÁFICO 1

ESQUEMA DEL DESARROLLO DE LA INNOVACIÓN



FUENTE: Adaptado de Henry Chesbrough, 2003.

Muchas grandes empresas están aprovechando el potencial de la innovación abierta, como IBM, Procter y Gamble o Phillips (Chesbrough, 2003). Sin embargo, un reciente estudio de la OCDE concluyó que tan solo entre un 5 y un 20 por 100 de las pymes están aprovechando el potencial de la innovación abierta (Hossain, 2015).

Revolución digital

La revolución digital es otro de los fenómenos que sin duda va a tener un gran impacto en muchas industrias, tanto para grandes compañías como para las pymes.

Gracias al desarrollo de Internet y la creciente ubicuidad de objetos conectados, *Internet of things,* se pueden desarrollar nuevos modelos de negocio que transforman la clásica perspectiva transaccional en la venta de productos y servicios de muchas empresas, generando nuevas oportunidades para relaciones contractuales y nuevos sistemas de captura de valor (Iansiti y Lakhani, 2014).

La revolución digital además permite que muchos procesos se puedan automatizar y que cualquier compañía, independientemente de su tamaño, pueda ofrecer sus productos o servicios en todo el mundo.

Si incluimos también las nuevas posibilidades que se generan a través de la impresión 3D y la notable reducción en los precios que muchas de estas tecnologías han experimentado en un horizonte temporal muy breve, podemos ver la gran oportunidad que pueden suponer como fuente de innovación y competitividad para muchas pymes.

La revolución digital también ofrece notables oportunidades de mejora de la competitividad, a través de la posible conexión y oportunidades de desarrollo conjunto con otras empresas, incluso aquellas ubicadas en geografías muy lejanas, a un coste muy bajo, o permitiendo que talentos especializados puedan unirse a proyectos puntuales de forma remota.

En los próximos años la revolución digital va a redefinir muchas industrias, generando una notable oportunidad para mejorar la competitividad de las pymes y

dándoles oportunidades para liderar sus sectores. Las constantes reducciones de precios y los nuevos desarrollos permiten acceder a nuevas maneras de crear valor que hubieran sido impensables tan solo hace diez años.

5. Conclusiones y recomendaciones

En un mercado con una creciente presión competitiva, la innovación es clave para mantener la competitividad y la diferenciación.

Históricamente se ha considerado que las pymes tenían dificultades para desarrollar la innovación debido a diferentes barreras inherentes a su tamaño: dificultad de acceso a fuentes de financiación o dificultad de acceso al talento, entre otras. Por ello, tradicionalmente se había recomendado a las pymes que aumentaran su tamaño como manera de eliminar estas barreras y favorecer así su competitividad futura, eventualmente dejando atrás su perfil como pymes.

No obstante, más del 99 por 100 de nuestras empresas siguen siendo pymes. En este artículo se argumenta que la innovación no es solo una cuestión de tamaño, sino de actitud. En los últimos años se han producido una serie de cambios que han facilitado a empresas de menor tamaño el acceso a la innovación. La revolución digital y los nuevos esquemas de innovación abierta son algunos de ellos. La innovación es por tanto algo que puede apoyar el crecimiento de las pymes, pero la clave es el continuar siendo competitivo, algo que se logra creando valor para los clientes y siendo capaz de evolucionar la propuesta de valor en relación a cómo evoluciona el mercado y lo que puede demandar en el futuro.

En este esquema cambia, por tanto, la lógica de la causalidad. En el pasado se defendía que las pymes debían ser capaces de crecer para poder ser competitivas y desarrollar la innovación. El argumento ahora es que el tamaño no es un requerimiento indispensable para el desarrollo de la innovación, aunque la innovación puede llevarte a ser más grande.

En el nuevo contexto competitivo todas las empresas deben entender, no solo las grandes compañías, el valor de la colaboración y la generación de ecosistemas. El mundo digital ha posibilitado múltiples oportunidades de colaboración que han reducido, en gran medida el impacto que la distancia física tenía en el pasado.

Es fundamental que las pymes entiendan la importancia de la innovación y desarrollen esquemas que fomenten la misma en sus organizaciones. La innovación exige el compromiso con la búsqueda de nuevas maneras de hacer, la búsqueda de nuevas soluciones para el cliente y, sin duda, la búsqueda de nuevas reglas del juego a través de la creación de nuevos modelos de negocio.

Es también imprescindible el desarrollo de una cultura que permita el error, ya que sin experimentación y error no se puede conseguir la innovación. Lo que se debe asegurar es que, en todo caso, la innovación vaya siempre ligada con la capacidad de la empresa de aprender y continuar evolucionando.

Para ello las pymes deben medir el impacto de la innovación y, aunque no existen sistemas formales que apoyen este tipo de medición, siempre hay métricas que pueden dar una idea de los resultados que se están consiguiendo a través de ella. Sin un sistema de medición apropiado, resulta complicado el fomento de la innovación y el aprendizaje que se debería derivar del mismo.

Para conseguir que las pymes puedan ser más competitivas a través de la innovación, es importante que desde el Estado se generen los puntos de encuentro que les permita encontrar ámbitos de colaboración entre las mismas. Esta colaboración debe generar esquemas que no solo les permita conseguir un mayor tamaño a la hora de ir al mercado (como ya se hace de manera exitosa a través de la organización de ferias sectoriales y misiones comerciales al exterior), sino también a través de la promoción de acciones de innovación conjuntas.

El mundo evoluciona hacia una nueva manera de trabajar por proyectos, lo que implica que las tradicionales relaciones laborales a largo plazo puedan tener que repensarse. El sistema público, a través de una

gestión de la educación, tiene que dar salida y apoyar el desarrollo de estos nuevos perfiles que pueden ser claves en el desarrollo de la innovación en entornos como el de la innovación abierta. Es una nueva manera de afrontar la carrera profesional que es, a su vez, diferente e innovadora.

Referencias bibliográficas

[1] AFUAH, A. (2009). *Strategic Innovation: New Game Strategies for Competitive Advantage.* Routledge: New York and London.

[2] ARAGÓN, A. y RUBIO, A. (2005): «Factores asociados con el éxito competitivo de las pyme industriales en España», *Universia Business Review*, cuarto trimestre, nº 8, pp. 38-51.

[3] BRUNSWICKER, S. y VANHAVERBEKE, W. (2014). *Open Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs): External Knowledge Sourcing Strategies and Internal Organizational Facilitators.*

[4] CÁTEDRA NEBRIJA-GRUPO SANTANDER (2006): *La internacionalización de la empresa española: aprendizaje y experiencia.*

[5] CHANDLER, G. N.; KELLER, C. y LYON, D. W. (2000): «Unraveling the Determinants and Consequences of an Innovation-Supportive Organizational Culture». *Entrepreneurship Theory and Practice*, *Fall,* vol. 25, nº 1, pp. 59-76.

[6] CHESBROUGH, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press.

[7] CEFIS, E. y MARSILI, O. (2006). «Survivor: The Role of Innovation in Firm's Survival» *Research Policy*, vol. 35, pp. 626–641.

[8] COMISIÓN EUROPEA, (2015). Disponible en: *http://ec.europa.eu/growth/smes/*

[9] DAMANPOUR, F. (1992): «Organizational Size and Innovation». *Organization Studies,* vol. 13, nº 3, pp. 375-402.

[10] DIRECCIÓN GENERAL DE INDUSTRIA Y DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (2015). *Retrato de las pymes 2015.*

[11] ESTEVE-PÉREZ, S. y RODRÍGUEZ, D. (2013): «The Dynamics of Exports and R&D in SMEs», *Small Business Economics,* vol. 41, pp. 219-240.

[12] HAX, A. C. y WILDE II, D. L. (2001). *The Delta Project: Discovering new Sources of Profitability in a Networked Economy.* New York: Palgrave.

[13] HOSSAIN, M. (2015). «A Review of Literature on Open Innovation in Small and Medium-sized Enterprises». *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 5.

[14] IANSITI, M. y LAKHANI, K. (2014). *Digital Ubiquity: How Connections, Sensors, and Data are Revolutionizing Business*. Harvard Business Review, November.

[15] IBM (2006). *The Global CEO Study 2006: Expanding the Innovation Horizon. Business Model Innovation – the New Route to Competitive Advantage.*

[16] LAFLEY, A. G. y CHARAN, R. (2008).*The Game-Changer: How You Can Drive Revenue and Profit Growth with Innovation*. Crown Business.

[17] LESSARD, D.; LUCEA, R. y VIVES, L. (2013). «Building your Companys Capabilities Through Global Expansion» *MIT Sloan Management Review,* vol. 54, nº 2, pp. 61-67.

[18] LLOYD-REASON, L.; MULLER, K. y WALL, S. (2002): «Innovation and Educational Policy in SMEs: a Czech perspective». *Education & Training*, vol. 44, nº 8/9, pp. 378-387.

[19] MCGRATH, R. G. (2014). *The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business*. Harvard Business Review Press.

[20] ROGERS, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations* (5th Ed.). New York: Free Press.

[21] SEMPERE RIPOLL, F. y HERVÁS-OLIVER, J.L. (2011). «¿Qué explica la innovación en pymes?» *Dirección y Organización*, nº 43.

[22] VIVES, L.; ASAKAWA, K. y SVEJENOVA, S. (2010). «Innovation and the Multinational Enterprise». En DEVINNEY, T.; PEDERSEN, T. y TIHANYI , L. (Eds.), *The Past, Present and Future of International Business and Management*, pp. 497-523. Bingley: Emerald.

[23] VIVES, L. y SVEJENOVA, S. (2011). «To, from and Beyond the Margins: Business Models: Towards an Integrative Framework». *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, vol. 9, nº 3, pp. 230-242.

[24] WESTHEAD, P. y STOREY, D. (1996): «Management Training and Small Firm Performance: Why is the Link so Weak*?» International Small Business Journal*, julio-septiembre, vol. 14, nº 4, pp. 13-24.

ICE
INFORMACIÓN COMERCIAL ESPAÑOLA

FORTALEZAS COMPETITIVAS Y SECTORES CLAVE EN LA EXPORTACIÓN ESPAÑOLA

Las exportaciones españolas han crecido a un ritmo elevado en los últimos años, especialmente desde 2010, superando a países europeos, incluyendo Alemania. Esto ha contribuido a transformar el déficit del comercio de bienes y servicios registrado de 2007, en un superávit que podría alcanzar en 2013 al comercio de bienes tradicionalmente deficitario. Sin embargo, el equilibrio exterior alcanzado es frágil, ya que se apoya en la demanda interna. Ante la imposibilidad de recurrir a una devaluación solamente cabe afianzar la competitividad en el precio de los productos españoles, conteniendo el alza de los salarios y aumentando la productividad; ampliar la proyección internacional de nuestros bienes y servicios, a través de innovación y de una reforzada política de promoción exterior.

Número de páginas: 376
ISBN-13: 978-84-92737-15-4
Precio (IVA incluido) papel: 40,00 €

Librería virtual, suscripción y venta: www.mineco.gob.es
Pº de la Castellana, 162 – 28046 Madrid. – Telf. 91 603 79 97/93