



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**



**PROPUESTA DE IDEAS BASADAS EN LA
INNOVACIÓN PARA LA MEJORA DE LA
ACTIVIDAD ECONÓMICA EN LA COMARCA DE
LA SERRANÍA (VALENCIA)**

TRABAJO FINAL DE GRADO

**Presentado por: Dña. María Cortés Solaz
Dirigido por: DRA. Dña. Lourdes Canós Darós
Dra. Dña. María Eugenia Babiloni Griñón
Curso Académico 2019-2020**

Valencia, septiembre de 2020

*Si buscas resultados distintos,
no hagas siempre lo mismo*

Albert Einstein

Agradecimientos:

Quiero agradecer a la Dra. Lourdes Canós Darós y a la Dra. María Eugenia Babiloni Griñón su dedicación, motivación, criterio, apoyo y confianza en mí. Ha sido un placer contar con su ayuda y consejos durante este tiempo. También a las empresas que me han ayudado y han dedicado su tiempo, ofreciéndome información para lograr el análisis deseado en este trabajo.

Además, me gustaría agradecer el esfuerzo y dedicación de mis padres, sin ellos no habría sido posible cursar esta carrera ni llegar a conseguir lo que he conseguido en mi vida. Y, por supuesto, a mi hermana, que me ha ayudado en todo lo posible y es mi fuente de inspiración en la vida.

A todas estas personas, muchas gracias.

Índice

Capítulo 1: Introducción	11
1.1. Resumen	11
1.2. Objetivos	12
1.3. Metodología	13
Capítulo 2: La innovación y la competitividad	15
2.1. ¿Qué es la innovación?	15
2.2. La necesidad de innovar	19
2.3. Tipos de innovación	21
2.4. ¿Quién genera la innovación en la empresa?	24
Capítulo 3: El tejido empresarial de la Comunitat Valenciana	27
3.1. Características de la Comunitat Valenciana	27
3.2. Mercado laboral de la Comunitat Valenciana	29
3.3. La economía valenciana	31
3.4. Tejido empresarial de la Comunitat Valenciana	32
Capítulo 4: La innovación en la Comunitat Valenciana	35
4.1. Marco teórico innovación en la Comunitat Valenciana	35
4.2. Sistema regional de innovación	37
4.2.1. Empresas	37
4.2.2. Administraciones y sistema público de I+D	39
4.2.3. Infraestructuras de soporte a la innovación	42
4.2.4. Entorno	44
Capítulo 5: Análisis de la innovación de las empresas de La Serranía	46
5.1. Introducción a la comarca La Serranía	46
5.2. Descripción de las empresas objeto de estudio	48
5.3. Buenas prácticas de las empresas innovadoras de La Serranía	66

Capítulo 6: Recomendaciones	71
Capítulo 7: Conclusiones	75
Capítulo 8: Bibliografía	77

Índice de figuras

Figura 1. Creación y comercialización de la innovación	17
Figura 2. Porcentaje de empresas innovadoras en España	18
Figura 3. Innovación abierta: Actores externos	25
Figura 4. Localización geográfica de la Comunitat Valenciana	27
Figura 5. Evolución de la población de la Comunitat Valenciana	29
Figura 6. PIB regional por sectores de la Comunitat Valenciana en 2019	32
Figura 7. Estructura de la evolución de la población ocupada por sector económico en 2020	33
Figura 8. Gasto en I+D de las comunidades autónomas de España en 2018 (%PIB)	36
Figura 9. Administraciones y sistema público de I+D de la Comunitat Valenciana	41
Figura 10. Localización de los institutos tecnológicos de REDIT	43
Figura 11. Territorio de la comarca La Serranía (Valencia), 2020	46
Figura 12. Página web Pirotecnia El Gato S.L., 2020	52
Figura 13. Página web La Zanzonía S.L., 2020	55
Figura 14. Página web Pastelería Industrial Monte Turia S.A, 2020	57
Figura 14. Página web Bodegas Polo Monleon, 2020	59
Figura 15. Página web Sílices Serral S.L., 2020	61
Figura 16. Página web Productos Artesanos FernanChef S.L., 2020	62

Índice de tablas

Tabla 1. Cifras de población de la Comunitat Valenciana en 2019	28
Tabla 2. Mercado laboral de la Comunitat Valenciana en el primer trimestre de 2020	30
Tabla 3. Población de los municipios de La Serranía	47
Tabla 4. Empresas objeto de análisis de La Serranía	50
Tabla 5. Comparación de la innovación de las empresas, 2020	65
Tabla 6. DAFO de las empresas de la comarca de La Serranía, 2020	69
Tabla 7. Ejemplos de los tipos de innovación, 2020	73

Anexo

Preguntas de la entrevista realizada en las empresas	81
---	-----------

Capítulo 1: Introducción

1.1. Resumen

La innovación se ha convertido en un elemento diferencial de la competitividad y la continuidad de las empresas, debido a la existencia de competencia intensa, al aumento de la exigencia de los mercados y consumidores y al avance tecnológico.

A pesar de que la innovación está muy presente en la economía actualmente, no todas las empresas le dan la importancia necesaria a la realización de actividades innovadoras. Por ello, el objeto de estudio de este trabajo se centra en la importancia que dan las empresas de la comarca La Serranía (Valencia) a la innovación, estudiando qué proyectos y actividades innovadoras llevan a cabo. La comarca es una zona de baja densidad demográfica, con una población de 16.159 habitantes actualmente y cuyo número de empresas activas en la comarca es de 1.011.

Para poner en contexto el trabajo, debemos hacer una introducción de los parámetros más importantes, como la economía y el tejido empresarial, de la Comunitat Valenciana. Además, es necesario entender las actividades innovadoras que realizan las empresas, para ello, primero debemos hacer una explicación de en qué consiste la innovación, cuáles son los tipos que existen y dar las razones de su importancia. También es importante el conocimiento de los agentes que dan apoyo a la innovación de las empresas, tanto públicos como privados, como son las empresas, las administraciones y sistema público de I+D, infraestructuras de soporte a la innovación y el entorno, en el caso de la Comunitat Valenciana, lugar en el que se centra el análisis del actual trabajo.

Una vez hecho el marco teórico para entender todos los conceptos sobre la innovación y conocida la zona en la que se basa el trabajo, pasamos a realizar el análisis de las entrevistas realizadas en algunas empresas de la comarca de La Serranía, para conocer la importancia que dan a la innovación, cuáles son las actividades innovadoras que realizan y cuáles son los aspectos desfavorables que se encuentran en el camino de innovar. Tras dicho análisis propondremos medidas innovadoras y buenas prácticas que pueden aplicar las empresas para ser más competitivas.

Palabras clave: Comarca; Conocimiento; Empresas innovadoras; Ideas; Innovación; Sistemas de innovación; Valencia

1.2. Objetivos

El objetivo principal del presente trabajo es proponer ideas basadas en la innovación para la mejora de la actividad económica de la comarca La Serranía (Valencia).

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Observar el funcionamiento de la actividad económica de la comarca
- Contrastar la información obtenida de diferentes empresas de la comarca
- Identificar las debilidades y fortalezas que presentan las empresas de la comarca
- Entrevistar a directivos de las empresas para un mayor conocimiento interno de estas
- Comparar los métodos de innovación empleados por las empresas de la comarca
- Buscar similitudes y relacionar características comunes de las empresas en cuanto a innovación se refiere
- Valorar la eficiencia de los métodos empleados por las empresas
- Proponer ideas para mejorar la actividad económica de la comarca basadas en buenas prácticas innovadoras
- Formular nuevos métodos y acciones innovadoras que puedan llevar a cabo las empresas para mejorar
- Plantear cambios y alternativas para el mejor funcionamiento en el ámbito de la innovación de las empresas de la comarca

1.3. Metodología

La metodología empleada en la primera parte del trabajo es de tipo cualitativa y ha consistido en la realización de un análisis documental. Ha sido principalmente la revisión y análisis bibliográfico de artículos académicos, libros, páginas web y trabajos académicos. Se han utilizado bases de datos de publicaciones científicas como Google Académico y Polibuscador, con el fin de que la literatura obtenida sobre el ámbito de la innovación sea la más adecuada y fiable. Las palabras clave utilizadas han sido: Comarca, Conocimiento, Empresas innovadoras, Ideas, Innovación, Sistemas de innovación y Valencia.

Por otra parte, para el trabajo de campo, la metodología utilizada es el análisis de datos primarios obtenidos de las entrevistas a directores de empresas. Esta entrevista consiste en un proceso de comunicación, entre dos personas normalmente, en el cual la persona entrevistadora obtiene información de la entrevistada de forma directa. Con este método se obtiene información más completa y profunda, relacionada con un tema determinado, que, con otros métodos, como puede ser la encuesta; además ofrece la facilidad de aclarar dudas durante el proceso (PagePersonnel, 2020).

En este caso, vamos a emplear la entrevista semiestructurada, es decir, la persona entrevistadora guía la entrevista y determina de antemano la información relevante que se quiere conseguir, se parte de preguntas planteadas, que pueden ser ajustadas a la persona entrevistada, proporcionando mayor flexibilidad (Scielo, 2020).

Los objetivos que se pretenden alcanzar con la entrevista son:

- Conocer la actividad, funcionamiento y estrategias de las empresas de la comarca La Serranía
- Obtener información sobre si realizan innovación o no, de qué tipo y qué procesos emplean
- Conocer la manera de gestionar la información y el conocimiento relacionado con la innovación

Con la información recabada de las entrevistas a las diferentes empresas se pretende encontrar puntos en común y diferencias en los aspectos innovadores de cada una de ellas,

y con estos datos observar cuales son las actitudes e ideas innovadoras más eficientes y que aportan a las empresas mayores beneficios.

La entrevista está estructurada en las cuatro partes que se van a comentar a continuación:

- Primera parte: preguntas generales sobre la empresa para conocer la actividad, los productos o servicios que producen, los procesos que emplean, misión, visión y valores de la empresa.
- Segunda parte: preguntas sobre la innovación, qué entienden en la empresa por este concepto, los tipos que conocen y que utilizan y cuáles son los métodos y actividades que emplean.
- Tercera parte: preguntas sobre quién lleva a cabo la innovación en la empresa, quién aporta o de dónde se extraen las ideas que dan lugar a las innovaciones y si hacen uso de la innovación abierta.
- Cuarta parte: preguntas sobre obstáculos y barreras que se puedan encontrar a la hora de aplicar la innovación y cuáles son las ventajas competitivas que la innovación les ofrece.

Las preguntas completas de la entrevista realizada se pueden ver en el Anexo de este trabajo.

Las entrevistas han sido realizadas, en los meses de julio y agosto, generalmente, a directores de las empresas, excepto en dos casos que han sido respondidas por trabajadores con cierto grado de responsabilidad. El método empleado ha sido el presencial, es decir, contactamos con los directores vía correo electrónico o llamada telefónica para explicar la situación y si la empresa se comprometía a contestar la entrevista, concretábamos una cita para ello. De media, las entrevistas han durado una hora, depende de la cantidad de contenido innovador que presentaba cada una de las empresas analizadas.

Capítulo 2: La innovación y la competitividad

2.1. ¿Qué es la innovación?

Existe una evidencia de que la única forma de que las empresas sean competitivas y, como consecuencia de este fenómeno, los países crezcan y se desarrollen y nuestro nivel de vida mejore, es a través de la creación de conocimiento nuevo que genera innovaciones (Galindo, Ribeiro y Méndez, 2012).

La innovación, desde un punto de vista general, consiste en desarrollar nuevos procesos, formas, diseños, productos, ideas o cualquier otro mecanismo que pueda llevar a las empresas a aumentar su cuota de mercado, a disminuir sus costes, o, en definitiva, a ser más competitivos (Canós, 2011; Drucker, 2004).

A lo largo de la historia, se han definido muchos y diferentes conceptos de innovación. A continuación, vamos a reflejar varias definiciones que debemos tener claras para el análisis del trabajo.

Según el Manual de Oslo (2010), el concepto de innovación se refiere a la concepción e implantación de cambios significativos en el producto, el proceso, el marketing o la organización de la empresa con el propósito de mejorar los resultados.

Por otro lado, la Cámara de Comercio de España (2020) nos ofrece dos definiciones de innovación enfocadas desde dos puntos de vista diferentes:

- “La innovación es el proceso por el que se transforma una idea en un producto o servicio novedoso en el mercado, o por el que se incorpora un novedoso proceso de fabricación o nuevos métodos de organización o de comercialización en la empresa”.
- “La actividad por la cual resultados derivados de la investigación y el desarrollo son lanzados hacia el mercado en forma de nuevos productos, servicios o bien son transformados en nuevos procesos en la empresa (I+D+i)”.

En el libro “Innovación tecnológica y competitividad empresarial” de Conca Flor y Molina Manchón (2000), los autores se refieren a la innovación como una generación de

ideas nuevas que son utilizadas en las diversas parcelas de la actividad empresarial (producción de bienes y servicios, relaciones con los proveedores, clientes y empleados, procesos administrativos, atributos de productos, sistemas de distribución, etc.) y gracias a estas nuevas ideas las empresas obtengan mayores beneficios.

Los investigadores que observan el fenómeno de la innovación desde distintas perspectivas llegan a muchas definiciones diferentes. En primer lugar, según Peter Drucker (1985) los empresarios toman los cambios como una oportunidad y usan la innovación como herramienta clave para ello. Por otra parte, Tushman y Nadler (1996) destacan la novedad que supone la innovación en la creación de bienes, servicios o procesos en una unidad de negocio. Además, Michael Porter (1990) añade que la innovación está integrada en el contexto nacional o regional por lo que no puede ser tratada únicamente de manera individual o empresarial.

Asimismo, el proceso de innovar también incluye a las personas que componen las empresas, es decir, el proceso de innovación implica la renovación y ampliación de procesos, productos y servicios, cambios en la organización, la gestión, pero también en el comportamiento del capital humano. Para que el capital humano ejerza la actividad de innovar, la organización debe innovar sobre la cultura de esta, es decir, desarrollar y apoyar la creatividad, recompensar los logros innovadores, motivar al personal para que participe en la toma de decisiones, otorgar autonomía en el trabajo, poseer recursos y espacios para la innovación y llevar a cabo proyectos de formación del personal para contar con gente más cualificada y competente (Barrios, Rueda y Rodenas, 2017).

En el libro “La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica” de Schein (1989), se manifiesta que la mayor restricción que tiene la innovación es la cultura, es decir, que, para desarrollar la gestión de la innovación, se debe conocer la cultura propia de la organización y si es necesario modificarla.

A una empresa, tener una actitud innovadora, le permite desarrollar valores y actitudes en el conjunto de la organización, que impulsen ideas y proyectos que impliquen mejoras en la eficiencia de esta (Santandreu-Mascarell, 2012).

El hecho de que existan diferentes puntos de vista da a entender que “innovación” es un término muy amplio y que se trata de un proceso bastante complejo que está formado por

elementos diferentes. Los dos elementos fundamentales de este fenómeno son la generación de una idea o invención, y la comercialización de dicha invención/idea (Figura 1).

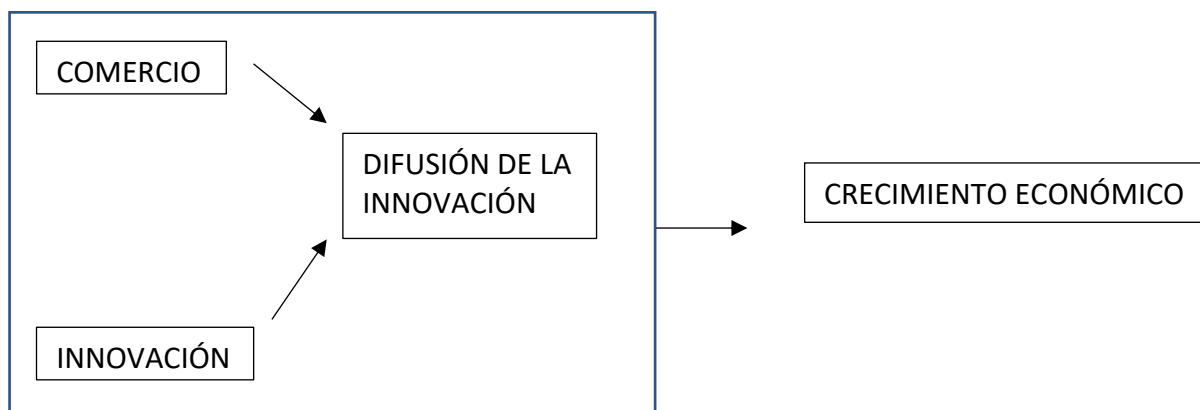


Figura 1. Creación y comercialización de la innovación

Fuente. Elaboración propia.

Debemos indicar ciertas acciones que no se consideran innovadoras según el Manual de Oslo (2010), como son la sustitución y ampliación de equipos, los cambios por estacionalidad o dejar de fabricar productos obsoletos.

Es cierto, que, a pesar de la relevancia de la innovación en la actualidad, no todas las empresas le dan la importancia necesaria a este aspecto. Según estudios del Instituto Nacional de Estadística (a) (2019) una de cada cinco empresas españolas fue innovadora en el periodo 2016-2018, es decir, un 20% (ver Figura 2).



Figura 2. Porcentaje de empresas innovadoras en España

Fuente. Instituto Nacional de Estadística (a), 2019

En cierto modo y de diferentes maneras, la mayoría de las empresas innovan, pero pocas de ellas lo hacen conscientemente, por lo tanto, existe un elevado número de empresas que emplean la innovación oculta, no tienen el control del proceso, llevan a cabo innovaciones de modo puntual impulsadas por la demanda de los clientes o del mercado.

En conclusión, innovar es hacer cosas nuevas que no se hayan hecho antes o hacer las mismas cosas que ya se hacía, pero cambiando el método de hacerlas, es decir, crear algo nuevo que tenga valor comercial.

Los cambios innovadores se realizan mediante la aplicación de nuevos conocimientos y tecnología que pueden ser desarrollados internamente, en colaboración externa o adquiridos mediante servicios de asesoramiento o por compra de tecnología (González-Sánchez y García-Muiña, 2011).

Podemos concluir que, en el ámbito empresarial, la innovación implica un proceso intensivo en conocimiento, no solo de la tecnología sino también de la organización interna y los recursos disponibles en la empresa (técnicos, económicos y humanos) y del mercado (necesidades de clientes y competencia).

2.2. La necesidad de innovar

Hasta hace relativamente poco tiempo, los factores que se ligaban al crecimiento económico eran la mano de obra y el capital, pero en estos últimos años los agentes económicos se han dado cuenta de que la productividad y el crecimiento económico de los países se basan, en mayor medida, en la información y el conocimiento (Galindo, Ribeiro y Méndez, 2012).

En la actualidad, la innovación adquiere una especial importancia al considerarse un elemento diferencial de la competitividad para muchas organizaciones, es decir, la continuidad y competitividad de las empresas dependen de la innovación (Treviño, 2002).

La mejor manera que tiene una empresa para sobrevivir es ser diferente a la competencia, ya que si no es diferente puede ser imitada y copiada y acabaría trabajando solo por el precio, para que el único que gane sea el consumidor sin tener en cuenta los beneficios de la empresa. Por lo tanto, el ser diferente se consigue con la innovación.

Roberts y Berry (1985), manifestaron que la empresa tiene la opción de la innovación (desarrollo interno, negocios internos o alianzas estratégicas, capital y fortalecimiento del negocio, adquisiciones educativas), y que esta opción podría determinar su éxito o fracaso.

En el libro “La innovación empresarial en Ontinyent y su entorno” de Vicente Cerverón y Josep-Antoni Ybarra (2016), estos autores explican que algunos de los factores que hacen que la innovación sea necesaria son la existencia de una competencia muy intensa, el aumento de la exigencia de los mercados y consumidores y el avance tecnológico, son factores que obligan a las empresas a innovar de forma continua para conservar la fortaleza económica.

Es totalmente necesario para las empresas el innovar y el crear productos nuevos, puesto que si no se hace de esa manera automáticamente las ventajas competitivas se erosionan, los competidores lo superan y nos encontramos en que la empresa carece de ventajas y carece de rentabilidad.

Gracias a la innovación, las empresas son capaces de adaptarse a las nuevas situaciones y exigencias que impone el mercado en que compiten. Por esta razón las organizaciones

deben tratar de integrar el proceso de innovación en su sistema de valores, apoyándose en el talento creativo de las personas (Barrios, Rueda y Rodenas, 2017). Por tanto, es muy importante inculcar la innovación en la cultura empresarial para poder introducir en cada empresa la innovación de la mejor manera posible.

La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (2005) en su informe “Estrategia e innovación de la Pyme industrial en España” afirma que las empresas que tienen una cultura innovadora utilizan una forma de pensar y de actuar que genera, desarrolla y establece valores y actitudes en la empresa, propensos a suscitar, asumir e impulsar ideas y cambios que supongan mejoras en el funcionamiento y eficacia de esta. (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, 2005)

En el libro “Innovación tecnológica y competitividad empresarial” de Conca Flor y Molina Manchón (2000), los autores proponen que las empresas que deseen ser innovadoras deben evitar barreras culturales que impidan aceptar los cambios y le hagan perder ventajas competitivas.

Según el libro “Administración de la innovación” de Ahmed, Shepherd, Garza, y Garza (2012), el éxito que proporciona la creación y comercialización de las nuevas ideas es tanto nacional como internacional, por lo tanto, la innovación es el principal impulso del crecimiento organizacional y económico. Además, el libro citado anteriormente, añade que la manera de comprobar si una empresa es competitiva frente a las demás es observando la capacidad que tiene de combinar y convertir los factores de la innovación para obtener beneficios.

El esfuerzo innovador tiene una influencia positiva sobre variables internas de las empresas: mejoras en la productividad, reducción de costes, mejoras de la gama de productos y servicios, acumulación de conocimiento científico y técnico y mejoras en la formación y cualificación de los recursos humanos (Cerverón e Ybarra, 2016).

Actualmente, además de en el ámbito interno de las empresas, la innovación se considera uno de los factores básicos de desarrollo en los países avanzados, es decir, está ligada al progreso económico a través de la creación de nuevas ideas de productos y nuevos métodos de funcionamiento más productivos que los ya existentes (Manual de Oslo, 2010).

En este contexto, la teoría económica señala que el aumento de la capacidad innovadora de las empresas genera, a su vez, efectos positivos sobre el conjunto de la economía. Los efectos más destacados son un aumento de la productividad global, un aumento de la demanda de capital humano lo que, a su vez, promueve la formación de este. También aparecen nuevas actividades económicas y, finalmente, existen efectos positivos sobre la renta y el bienestar (Cerverón e Ybarra, 2016).

En definitiva, existe una clara importancia de la innovación en el incremento de la productividad y la competitividad de las organizaciones y consecuentemente, del crecimiento económico global.

2.3. Tipos de innovación

Como hemos visto en los apartados anteriores, la innovación engloba un amplio grupo de actividades, lo que permite, establecer diferentes clasificaciones.

En la primera clasificación, proporcionada por Albaladejo, Canós-Darós y Mauri (2008), dividimos en dos tipos de las innovaciones:

-Innovaciones **tecnológicas**: aquellas que tienen un componente tecnológico y que implican, por tanto, el desarrollo de actividades de I+D. En este grupo se encuentran:

- Innovaciones en producto
- Innovaciones en proceso

-Innovaciones **no tecnológicas**: aquellas actividades de innovación que no incluyen componentes tecnológicos en su desarrollo. En esta categoría aparecen:

- Innovaciones en marketing
- Innovaciones en organización

Por otro lado, desde el punto de vista de la novedad de la innovación, los autores del libro “La innovación empresarial en Ontinyent y su entorno” de Vicente Cerverón y Josep-Antoni Ybarra (2016), distinguen dos tipos de innovaciones:

-Innovaciones **incrementales**, que se dirigen a mejorar las características de un producto, servicio o procesos que permiten un progreso constante.

-Innovaciones **radicales**, que implican nuevos productos o procesos que no suponen una evolución respecto de productos o procesos preexistentes y que suelen apoyarse, en general, en avances científicos y tecnológicos.

El autor Schumpeter afirmaba que el desarrollo económico está motivado por la innovación, por medio de un proceso dinámico en el cual nuevas tecnologías sustituyen a las antiguas, llamando a este proceso “destrucción creativa”. Según Schumpeter el tipo de innovación que consigue grandes y revolucionarios cambios es la innovación radical, por ejemplo, creando mercados nuevos, mientras que para llevar a cabo un proceso de cambio continuo se utiliza la innovación incremental (Manual de Oslo, 2010).

El Manual de Oslo (2010) clasifica la innovación por su naturaleza u objeto en cuatro tipos, producto o servicio, proceso, marketing y organización:

-La innovación en **producto o servicio** es la manifestación más visible del proceso de innovación, debido a que las características funcionales del producto consumido por los clientes representan las huellas visibles del acto de innovación. Consiste en un continuo proceso de generación de ideas innovadoras que aporten nuevos bienes y servicios que puedan ser incluidos en el mercado y tengan éxito comercial. También se considera innovación en producto las mejoras de las características técnicas de los bienes ya existentes y en su funcionalidad. Dicha mejora es posible gracias al conocimiento y tecnología.

-Por otro lado, está la **innovación por proceso**, se basa en modificar la forma de hacer las cosas de la empresa, para así conseguir mejorar la eficiencia de las operaciones, fortalecer los atributos de los productos y, en definitiva, aumentar el valor de los productos y servicios finales ofrecidos por la empresa. Se consigue aplicando cambios significativos en las técnicas, materiales y programas empleados. También pueden verse

implementados nuevos procesos en la actividad de la empresa, como por ejemplo procesos de fabricación, logística o el ensamblaje.

Un tipo de innovación en proceso muy utilizado es la introducción de nuevas o mejoradas tecnologías de la información y la comunicación, consiguiendo ventajas como:

- Mejora de la eficiencia empresarial
- Mayor calidad de la actividad de la empresa
- Disminución de costes de producción
- Mejora de la calidad de los productos

La innovación en producto o servicio y la innovación por proceso van a estar relacionadas en la mayoría de las ocasiones.

-Otra forma de innovación es la llamada **innovación en marketing**, basada en la implementación de nuevos métodos de comercialización. Son innovaciones ligeramente incrementales que cambian alguna parte del producto sin alterar realmente su composición.

Los cambios se producen en:

- Producto: diseño, envasado
- Precio: promoción, tarificación. Se utilizan sistemas de variación de precios en función de la oferta y la demanda.
- Promoción de los productos para modificar la comunicación, se utilizan nuevas técnicas de fidelización, la relación con los clientes, el logo de la empresa, etc.
- Distribución, en este caso la innovación se centra en la utilización de nuevos canales de distribución, nuevas formas de venta, o el desarrollo de franquicias, por ejemplo.

El principal objetivo de este tipo de innovación es el aumento de las ventas.

-Por último, la **innovación en organización** consiste en cambios o introducción de nuevos procedimientos, prácticas y funcionamiento de la empresa. Es decir, se trata de organizar los recursos de la empresa de manera diferente y más eficiente. Algunas mejoras o modificación se pueden aplicar en:

- Proceso de logística y aprovisionamiento
- Operaciones de suministro y de gestión de calidad
- Lugares de trabajo
- Gestión de las relaciones con clientes y proveedores

Con esta innovación se quiere conseguir una mejora de los resultados empresariales mejorando la productividad.

2.4. ¿Quién genera la innovación en la empresa?

La innovación es sistemática, se trata de un sistema de innovación basado en la interacción y la sinergia de diferentes elementos, agentes y actores, alrededor de la empresa, con el objetivo de poder desarrollar nuevas ideas y de poder acometer dichos proyectos de innovación (Drucker, 2004).

En este contexto, la innovación abierta consiste en entender, básicamente, que la empresa sola no puede innovar. La empresa necesita de la ayuda, el esfuerzo y la cooperación de otros factores externos, como pueden ser universidades, centros públicos de investigación, institutos tecnológicos, clientes, proveedores, consultores, asociaciones, asistencia a ferias, congresos, seminarios y en definitiva cualquier fuente de la que la empresa pueda captar información y conocimiento para poder innovar mejor (Figura 3). Estos actores dan pistas a las empresas sobre aspectos innovadores que podrían serle útiles y hacerlas más productiva.



Figura 3. Innovación abierta: Actores externos

Fuente. Elaboración propia.

Por lo tanto, hablar de innovación abierta supone asumir que la empresa necesita de socios que le apoyen para poder generar mejores ideas y para poder llevar a cabo esas ideas. Cabe destacar que la innovación abierta complementa la innovación interna, no la sustituye.

El objetivo final es que las empresas sean innovadoras utilizando tanto las ideas y recursos, capacidades y conocimientos propios, como recursos capacidades e ideas o tecnologías de otros agentes externos, por ejemplo la transferencia de tecnología y conocimiento por parte de clientes, proveedores o universidades, la utilización de patentes de institutos tecnológicos, la circulación de conocimiento en mercados sobre nuevas formas de consumir productos o sobre una nueva tipología de clientes, que cualquier asociación o feria puede ofrecer la idea.

Por estas razones, la idea es que la empresa esté abierta, que esté permeable a la hora de absorber ideas conocimientos y todo aquello que pueda servir para innovar mejor.

Dentro de este proceso de innovación abierta se encuentra la co-innovación. Consiste en inculcar al cliente en el proceso de diseño de innovación para desarrollar soluciones. Puede ser interesante que las empresas objeto de estudio empleen este proceso de co-innovación, puesto que al tratarse de pequeñas y medianas empresas localizadas en territorios relativamente pequeños existe un elevado contacto directo entre las organizaciones y sus clientes (González-Sánchez y García-Muiña, 2011).

Capítulo 3: El tejido empresarial de la Comunitat Valenciana

3.1. Características de la Comunitat Valenciana

La Comunitat Valenciana se encuentra situada al este de la Península Ibérica y la conforman tres provincias: Alicante, Castellón y Valencia, siendo esta última la capital regional (Figura 4). Tiene una extensión geográfica de 23.255 km², que, gracias a las buenas infraestructuras de comunicación: aire, mar y tierra, presenta una excelente situación. Esta comunidad autónoma posee 524 km de costa, que supone sobre un 22% de la costa mediterránea. Además, disfruta de un clima mediterráneo, el cual ha permitido desarrollar una importante infraestructura turística de sol y playa (Cámara Oficial de Comercio, Industria, Servicios y Navegación de Valencia, 2011).

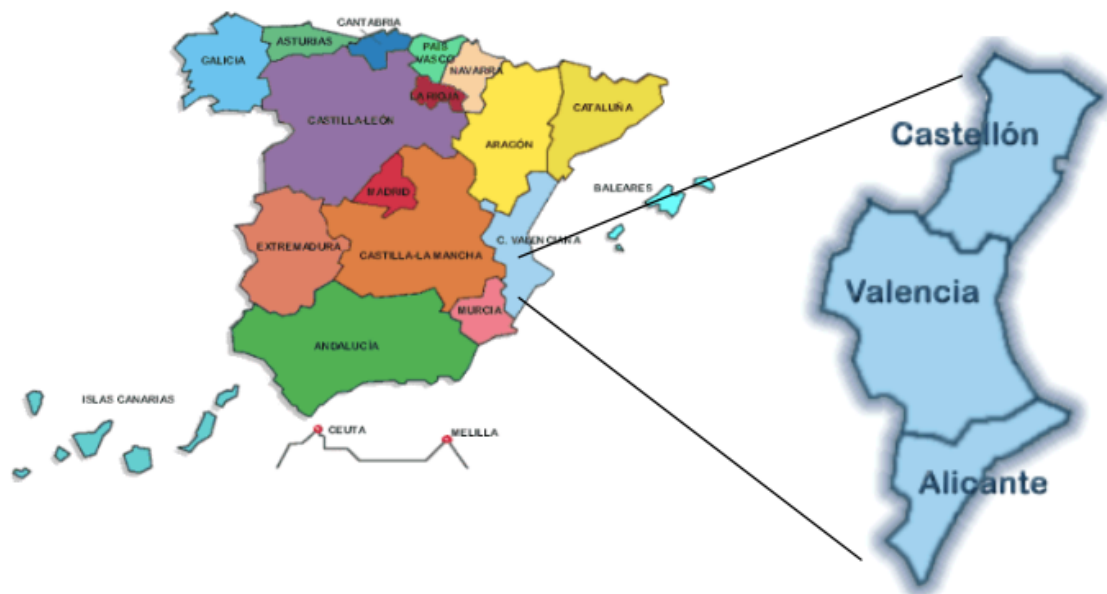


Figura 4. Localización geográfica de la Comunitat Valenciana

Fuente. Cámara Oficial de Comercio, Industria, Servicios y Navegación de Valencia, 2011.

En términos de población, según datos del Instituto Nacional de Estadística (b) (2019), la Comunitat Valenciana cuenta con 5 millones de habitantes, cifra que supone el 10,62% del total de España. Por provincias, Valencia alberga a la mitad del total de la población regional, unos 2,5 millones de habitantes, un 51,26 %, que se concentra en la capital y su área metropolitana. Castellón y Alicante acogen al 11,59 % y al 37,5 % de la población, respectivamente (Tabla 1).

2019	HABITANTES	% PROV./CV	%/ESPAÑA
ESPAÑA	47.100.396		
CV	5.003.769	100,00 %	10,62 %
ALICANTE	1.858.683	37,15 %	3,95 %
VALENCIA	2.565.124	51,26 %	5,45 %
CASTELLÓN	579.962	11,59 %	1,23 %

Tabla 1. Cifras de población de la Comunitat Valenciana en 2019

Fuente. Instituto Nacional de Estadística (b), 2019.

Cabe destacar la presencia de un desequilibrio geográfico: la franja costera se encuentra densamente poblada, un 53% de la población valenciana, debido al desplazamiento progresivo de la población del interior a los municipios costeros (Cámara Oficial de Comercio, Industria, Servicios y Navegación de Valencia, 2011).

La evolución de la población y su capacidad para atraer población foránea son dos indicadores importantes para conocer el dinamismo económico del territorio. En cuanto a la evolución de la población, durante los dos últimos años observamos un ligero crecimiento (Figura 2), que puede estar motivado por la oferta de oportunidades de negocio y puestos de trabajo y por la privilegiada situación geográfica.

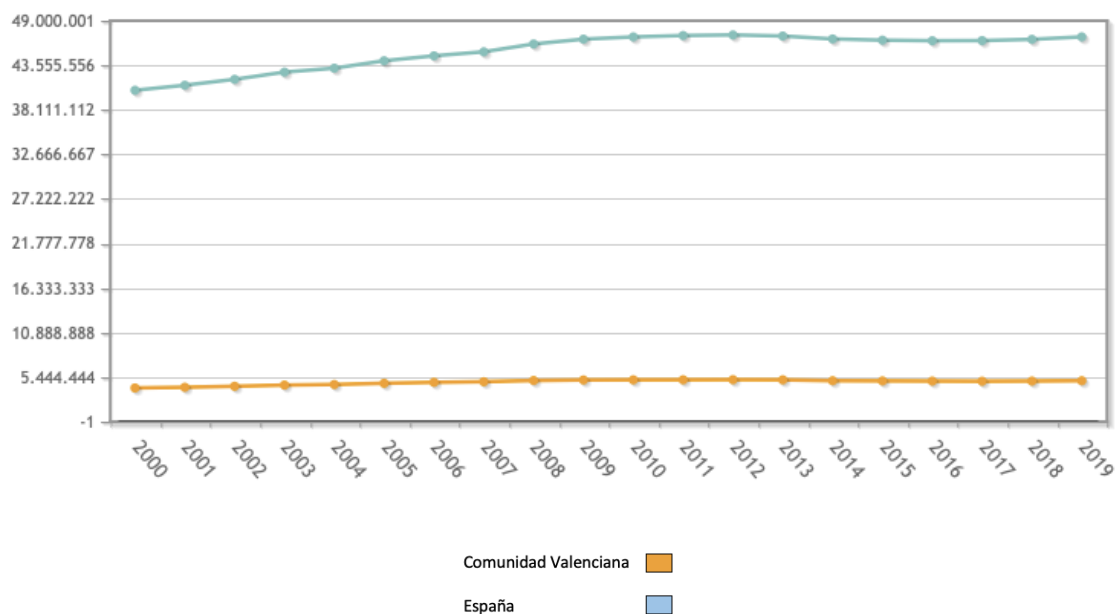


Figura 5. Evolución de la población de la Comunitat Valenciana

Fuente. Instituto Nacional de Estadística (b), 2019.

3.2. Mercado laboral de la Comunitat Valenciana

En el primer trimestre de 2020, según la Encuesta de Población Activa (primer trimestre de 2020), en la Comunitat Valenciana había una población activa de 2.423.000 personas. La tasa de actividad fue del 57,6%, y presentó una ligera disminución del 1,23% respecto del trimestre anterior. La cifra de población activa ocupada era de 2.074.300 personas, de las cuales el 72,58% se encuadra en el sector servicios, el 18,44% en industria, el 6,50% en construcción y en agricultura el 2,48%. La población parada en el mismo trimestre era de 348.700 personas. La tasa de paro de la comunidad fue de 14,39 %, ligeramente inferior a la tasa de paro nacional que fue del 14,41 % (Tabla 2).

MILES DE PERSONAS 1T 2020	CV	ESPAÑA
POBLACIÓN ACTIVA	2.423	22.994,2
POBLACIÓN OCUPADA	2.074,3	19.681,3
POBLACIÓN PARADA	348,7	3313
POBLACIÓN OCUPADA POR SECTORES	CV	%CV/ESPAÑA
SERVICIOS	1.505,5	72,58 %
CONSTRUCCIÓN	134,8	6,50 %
INDUSTRIA	382,6	18,44 %
AGRICULTURA	51,4	2,48 %
TOTAL	2.074,3	100,00 %
	CV	ESPAÑA
TASA DE PARO	14,39 %	14,41 %
TASA DE ACTIVIDAD	57,59 %	58,18 %

Tabla 2. Mercado laboral de la Comunitat Valenciana en el primer trimestre de 2020

Fuente. EPA, 2020.

El número de empresas activas a finales de 2019 se situó en 363.428 según el INE (d) (2019), un 10,8% del total nacional. El sector servicios, contaba con el 57,20 % de las empresas activas, las del comercio representaron el 23,53 % del total, las de construcción el 12,39 % y las empresas activas de industria el 6,86 %.

La Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Valencia (2020) ofrece otras características del mercado laboral valenciano:

- Elevada temporalidad de los asalariados contratados, la mayoría de los contratos son, temporales, parciales, trabajo autónomo dependiente, etc. La tasa de temporalidad del mercado laboral valenciano en el primer trimestre de 2020 es de 26,8 %, superior a la media española, 25 %.
- El 14,15% de los ocupados valencianos se encuentran en el sector público, porcentaje inferior a la media española, 16,5 %.
- Similar estructura del empleo de la Comunitat Valenciana y España entre asalariados y autónomos.

3.3. La economía valenciana

Observando los últimos datos recogidos por el INE de 2018, publicados a final de 2019, estos indican, por volumen de PIB, que la Comunitat Valenciana es una de las comunidades autónomas más importante, que se sitúa como la cuarta economía en el ranking nacional, con un valor del 9,2 %, siguiendo a la Comunidad de Madrid, Cataluña y Andalucía, siendo además una de las zonas de mayor crecimiento y actividad. Según las estimaciones trimestrales de la Autoridad Independiente de Responsabilidad Fiscal (AIREF), primer trimestre de 2020, la economía valenciana ha crecido a un ritmo estable del 2,1 % a lo largo del año 2019, siendo este crecimiento similar al de la economía nacional.

El sector más productivo es servicios, alcanzando un peso del 71,02 % del PIB regional, seguido por industria, que registra un 19,82 % y construcción con el 6,75 %. El sector agrícola es el menos representativo, con un 2,42 % (EURES, 2020).

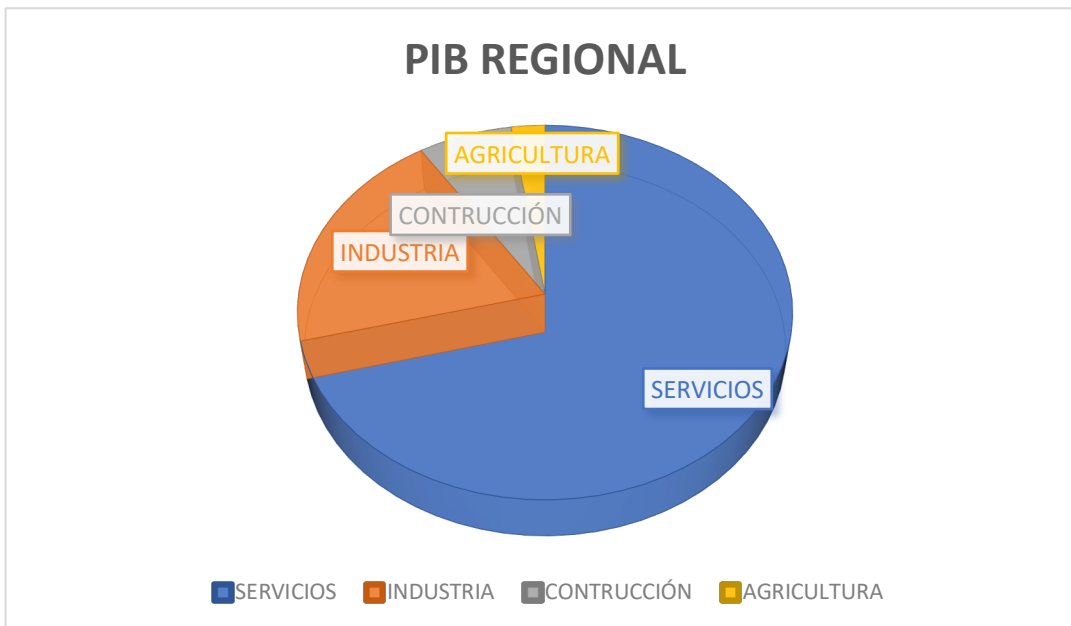


Figura 6. PIB regional por sectores de la Comunitat Valenciana en 2019

Fuente. EURES, 2020.

3.4. Tejido empresarial de la Comunitat Valenciana

El tejido empresarial de la Comunitat Valenciana presenta una estructura similar a la del conjunto de España. Existe un predominio del sector servicios (71,2%), seguido por la industria (18,7%), la construcción (7,6%) y el sector primario (2,5%). La Comunitat Valenciana ha permanecido en esta línea de ocupación de sector durante muchos años. En el primer trimestre de este último año 2020 se ha producido una ligera disminución de la población ocupada en el sector servicios frente a un aumento de la población ocupada en la industria, pero se sigue observando un claro predominio del sector servicios (Instituto Nacional de Estadística, 2020) (Figura 3). El potente sector turístico es la principal característica del sector servicios de la comunidad. La industria produce, mayormente, bienes de consumo intermedio y final, mientras que la producción en fresco es la especialidad del sector de la agricultura (Cotec, 2001).

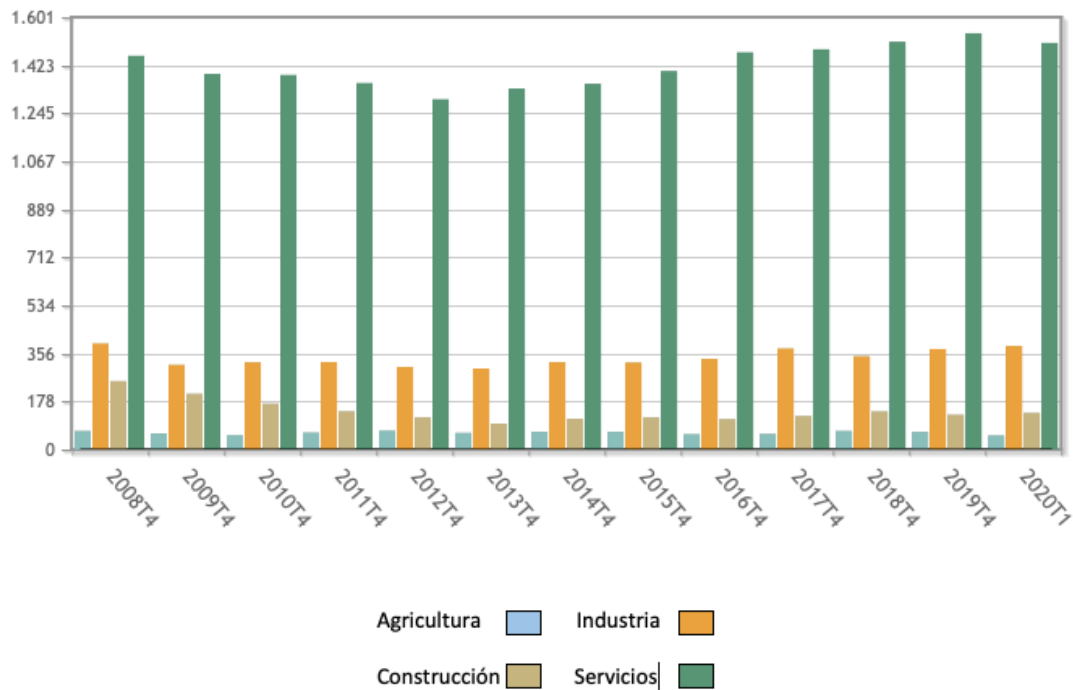


Figura 7. Estructura de la evolución de la población ocupada por sector económico en 2020

Fuente. Instituto Nacional de Estadística (d), 2020.

En la Comunitat Valenciana destaca una elevada especialización sectorial de cada una de las tres provincias, sobre todo en la industria. En Alicante predominan los sectores industriales del cuero, calzado y textil, en Castellón el textil y productos minerales no metálicos, sobre todo cerámica, y en Valencia destaca la química y la industria de los muebles.

El estudio “Estructura y dinamismo del tejido empresarial en España” del Directorio Central de Empresas (DIRCE) de 2019, adaptado por el INE (a), informa sobre las empresas activas concentradas en las diferentes comunidades autónomas. La Comunitat Valenciana en 2019 presentaba un total de 363.428 empresas, de las cuales 24.945 eran del sector industria, 45.060 de la construcción, 85.531 del comercio y 2017.892 del sector servicios.

La industria ha experimentado un notable crecimiento en el año 2019. Según datos de la Cámara Oficial de Comercio, Industria, Servicios y Navegación de Valencia (2019), el sector industria es el que más empleo generó en 2019, seguido del sector servicios. Las industrias de material y equipo electrónico, maquinaria, productos minerales no metálicos, baldosas cerámicas, madera y otro material de transporte son las que más han crecido.

Por otra parte, el sector servicios se considera uno de los motores de la actividad económica de la Comunitat Valenciana en 2019 como se ha indicado anteriormente. Durante el año 2019 ha mantenido el dinamismo y crecimiento que alcanzó en 2018, frente a la desaceleración que se ha registrado a nivel nacional. Sin embargo, este crecimiento no se ha visto reflejado con tanta intensidad en la creación de empleo.

Según el índice del comercio minorista elaborado por el INE, en 2019 se produjo una recuperación de la actividad comercial minorista, tanto a nivel nacional como en la Comunitat Valenciana, permitiendo un crecimiento en la generación de empleo.

Respecto al tamaño de las empresas la Comunitat Valenciana presenta una gran proporción de pequeñas empresas (el 99% tiene menos de 50 empleados) y una cantidad mínima de grandes empresas (Cotec, 2001).

Por otra parte, según el Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial (IVACE), la Comunitat Valenciana se sitúa como la tercera comunidad autónoma española más exportadora, con un 10,6 % de las exportaciones. Estas, conforme a los datos de la Dirección Territorial de Comercio de la Comunitat Valenciana (2019), ascendieron a 28.096 millones de euros en el año 2018, marcando un crecimiento del 3,4 % con respecto al año anterior. El informe de la economía valenciana en 2019 de la Cámara de Comercio Valenciana muestra un crecimiento moderado (2,3%) de las exportaciones valencianas, superior a la media de España (1,6%). Los productos que han incrementado sus exportaciones mayoritariamente en 2019 son la maquinaria, productos químicos, alimentación y confección, mientras que los países donde más se ha exportado son los norteamericanos (sobre todo Canadá), asiáticos (excepto China e India) y países del norte de África. Por otro lado, las importaciones de la Comunitat Valenciana han crecido un 4,6 % en 2019.

Capítulo 4: La innovación en la Comunitat Valenciana

4.1. Marco teórico innovación en la Comunitat Valenciana

Las empresas necesitan innovar continuamente para ser competitivas en el mercado, y para ello, además de los factores internos de la empresa, intervienen agentes externos a esta. Por esta razón, se debe admitir que la innovación tiene lugar dentro de los sistemas nacionales, regionales o locales. Cotec define el sistema de innovación, en el “Libro blanco de la innovación en la Comunitat Valenciana” (Página 16), 2001, como “el conjunto de elementos que, en el ámbito nacional, regional o local, actúan e interaccionan, tanto a favor como en contra, de cualquier proceso de creación, difusión o uso de conocimiento económicamente útil”. Por lo tanto, al ser los encargados de conectar y transmitir conocimientos entre los diferentes agentes de innovación para que se lleven a cabo actividades innovadoras, los sistemas de innovación son de gran importancia. El Manual de Oslo (2005) también destaca la importancia de identificar las cualidades de las empresas que componen una región de forma conjunta y la importancia de que cooperen entre ellas, ya que, de esta manera, el sistema de innovación regional podrá funcionar de una manera más eficiente gracias al mayor grado de concentración de empresas.

En este contexto, el Libro Blanco de la Innovación en la Comunitat Valenciana (Cotec, 2001) considera que la Comunitat posee un especial atractivo como punto de encuentro de diversificados agentes económicos, sociales e institucionales, vinculados con la ciencia y la tecnología. No obstante, aún no se ha alcanzado la fortaleza y visibilidad necesaria de la innovación.

Al respecto, la Encuesta de Empresas Innovadoras del Instituto Nacional de Estadística (c) (2019) informa de que el gasto en actividades innovadoras de la Comunitat Valenciana fue, en 2018 (último año registrado) de 1.169.374, lo que supone un 6,3 % del total de España, siendo el número de empresas con gasto en actividades innovadoras de 2.742. En la misma línea, el informe Cotec 2019, muestra que en 2018 la inversión en I+D de la Comunitat Valenciana respecto al PIB en 2018 fue de 1,05%, por debajo de la media española (1,24%) (Figura 7).

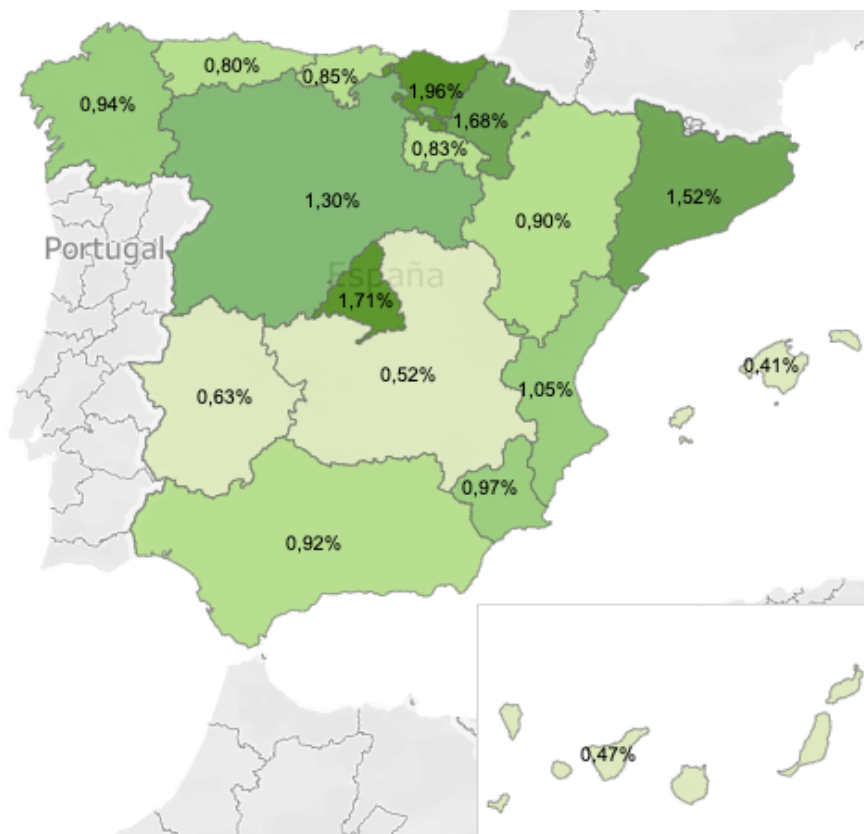


Figura 8. Gasto en I+D de las comunidades autónomas de España en 2018 (%PIB)

Fuente. Instituto Nacional de Estadística (c), Estadística de I+D. Contabilidad regional, 2019.

En 2018, en la Comunitat Valenciana, se produjo un aumento del gasto en I+D de 0,05 puntos porcentuales respecto al año 2017, siendo la Comunitat Valenciana la cuarta con mayor incremento respecto al año anterior (Cotec, 2019).

Por lo que se refiere al sistema regional de innovación, se trata de un conjunto de organizaciones institucionales y empresariales que interactúan entre sí, dentro de una zona geográfica, cuyo objetivo es ofrecer recursos para la realización de actividades innovadoras y difundir conocimientos relacionados con la innovación. Estos sistemas están formados por distintos subsistemas, tanto públicos como privados (Heijs y Buesa, 2002):

- Empresas
- Administraciones y sistemas públicos de I+D
- Infraestructuras de soporte a la innovación
- Entorno

Dichos subsistemas son factores fundamentales para entender cómo las empresas de una determinada región innovan y es importante la vinculación que hay entre ellos, ya que cuanto más próximos estén más sencilla será la transmisión de conocimiento. A continuación, se muestran las funciones y características de los componentes del sistema regional de la Comunitat Valenciana.

4.2. Sistema regional de innovación

4.2.1. Empresas

Las empresas son los agentes principales y fundamentales responsables para la actividad de innovación, ya que se encargan de transformar el conocimiento adquirido en productos innovadores y hacen que estos lleguen al mercado. En la actualidad, las empresas necesitan ser siempre competitivas, para ello necesitan disponer de técnicas y tecnologías actualizadas, las cuales pueden ser desarrolladas por la misma empresa, obtenidas de proveedores de servicios de I+D o adquiridas en bienes que ya las tienen incorporadas. Una peculiaridad que presentan las empresas de la Comunitat Valenciana es el bajo contenido innovador. Hablamos de una región intermedia, no avanzada, en cuanto a innovación, debido a que las industrias tradicionales, con un grado de intensidad tecnológica bajo, son las que predominan en el tejido empresarial. Además, de la poca presencia de empresas de los sectores más relacionados con las nuevas tecnologías (Cotec, 2019).

Las características de la innovación en el tejido empresarial de la Comunitat Valenciana son (Cotec, 2019):

- Pymes (<250 empleados)
- Poca innovación, sobre todo informal, sin departamento de innovación
- Bajo y medio bajo contenido tecnológico, no están en la vanguardia de la tecnología en general

El sector más innovador de la Comunitat Valenciana es la industria (manufactura, fabricación). La industria en esta comunidad representa el 60 % de todos los gastos de innovación y el 80 % de todas las exportaciones. Por el contrario, el sector turístico es uno de los más importantes en la Comunitat Valenciana (15% del PIB regional) pero no genera I+D+i, es un sector de contenido tecnológico muy bajo. Por lo tanto, no hay sectores de alta tecnología como el sector espacial, biotecnología o la óptica, predominan sectores de bajo contenido tecnológico.

En la Comunitat Valenciana existen ocho sectores concretos importantes (IVACE, 2020):

- Alimentación
Ejemplos: Mercadona, Consum, Carmencita, Anitín, Velarte, etc.
- Automóvil
Ejemplo: planta de Ford, más todas sus empresas auxiliares y proveedores
- Química
-Industrial (química para la cerámica). Ejemplo: Torrecid
-Consumo (productos de limpieza, detergentes, lejía, etc. y química para el cuidado personal: champú, pasta de dientes, etc.). Ejemplo: SPB
- Cerámica
Ejemplos: Pamesa y Porcelanosa
- Plástico
Ejemplos: Sp Berner
- Textil
Ejemplos: Tejidos Royo y Jeanologia
- Mueble
Ejemplos: Royo Spain y Andreu World

- Calzado

Ejemplos: Manufacturas Newman y Pikolino's Intercontinental

Como se ha indicado en el apartado del tejido empresarial de la Comunitat Valenciana, aproximadamente el 16% del empleo es industria, el 72 % en servicios y un 12% construcción y agricultura. Pero con solo el 16% de la industria en cuanto a empleo tenemos el 80% de las importaciones en este sector y el 60% de la innovación, tema que nos ocupa en este trabajo (Argos, 2020).

4.2.2. Administraciones y sistema público de I+D

Las administraciones públicas se encargan de apoyar e impulsar el sistema de innovación de las empresas, a través de políticas y actuaciones, subvenciones y ayudas que afectan en la creación, difusión y uso del nuevo conocimiento. También se encargan de regular las políticas tecnológicas y el marco legal e institucional (Niembro, 2016).

El gobierno, las universidades y centros públicos de I+D, cuyo objetivo es la generación de conocimiento científico, forman el sistema público de I+D de las regiones, además de formación de personal científico y técnico (Figura 8). Las cinco universidades públicas que componen el sistema público de I+D de la Comunitat Valenciana son la Universidad de Valencia, Universidad Politécnica de Valencia, Universidad Miguel Hernández, Universidad de Alicante y Universidad Jaume I. Estas universidades se encargan de tres ámbitos: enseñar, investigar y transferir a la sociedad (Cotec, 2001).

Por otra parte, se encuentran los 120 institutos de investigación del Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC), distribuidos por todo el territorio nacional, una agencia estatal considerada Organismo Público de Investigación (OPI), donde se desarrolla la actividad de investigación científica y técnica del CSIC.

Además de las universidades y los institutos del Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC), componen el sistema público de I+D de la Comunitat Valenciana los Organismos Públicos de Investigación dependientes de la Generalitat, como es el Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial (IVACE), y la Agencia Valenciana de la Innovación (AVI).

La AVI es una entidad de derecho público dependiente de la Generalitat. Es la coordinadora de todo el sistema valenciano de innovación, el lugar donde se juntan todos los actores de este. Su función principal es la mejora del modelo productivo valenciano desarrollando su capacidad innovadora para llevar a cabo un crecimiento inteligente, sostenible e integrador. Coordina el tejido empresarial con los organismos relacionados con la innovación (universidades, administraciones públicas, etc.) (AVI, s.f.).

Los principios de la AVI son:

- Cooperación (colaboración entre los generadores de conocimiento y las empresas y sectores productivos de la Comunitat Valenciana)
- Talento (participación de personal cualificado en proyectos de innovación)
- Consenso (coordinación de la estrategia de innovación de la comunidad con la participación de los agentes del sistema valenciano de innovación)

Las funciones de la AVI que proporciona su página web (AVI, s.f.) son:

- Fortalecimiento y apoyo de los agentes del Sistema Valenciano de Innovación
- Coordinación de la estrategia de innovación de la Comunitat Valenciana
- Diseño y desarrollo de estrategias para el uso de los recursos del Sistema Valenciano de Innovación
- Cooperación con la actividad pública y privada de la Comunitat Valenciana
- Obtención de apoyos privados en innovación
- Ejecución de actividades de gestión

Por otra parte, se encuentra el IVACE (Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial), que es una entidad de derecho público que pertenece a la Generalitat. Tiene como cometido ayudar a las empresas en las líneas de innovación, internacionalización, emprendimiento y captación de inversiones (IVACE, 2020).

El IVACE expone en su página web los diferentes programas de ayuda:

- Internacional
- Innovación e I+D
- Energía

- Parques empresariales
- Ayudas a entidades y centros tecnológicos
- Modernización de polígonos

El IVACE ofrece ayudas tanto a empresas como a entidades y centros tecnológicos y tiene como misión mejorar la innovación de las empresas. Al contrario que la AVI, el IVACE ofrece ayudas directas a empresas.



Figura 9. Administraciones y sistema público de I+D de la Comunitat Valenciana

Fuente. Elaboración propia.

4.2.3. Infraestructuras de soporte a la innovación

Entidades privadas, públicas y semipúblicas orientadas a facilitar la actividad innovadora de las empresas componen este conjunto de infraestructuras. Son las encargadas de ofrecer servicios tecnológicos, financiación, tanto privada como pública, actividades de asesoramiento, información y documentación, formación tecnológica, entre otros servicios (ensayos, control de calidad, etc.). En las infraestructuras de soporte a la innovación de la Comunitat Valenciana se encuentran los institutos tecnológicos, los cuales permiten a la comunidad destacar por su buen funcionamiento, por encima de la media nacional (Cotec, 2001).

En este subsistema encontramos la Red de Institutos Tecnológicos de la Comunitat Valenciana (REDIT), una asociación privada sin ánimo de lucro que representa e integra a los 11 centros tecnológicos de la región, encargados de apoyar en el proceso de innovación a las empresas.

El actual tejido empresarial de la Comunitat Valenciana está formado, mayoritariamente, por PYMES y micro PYMES, con una gran diversificación sectorial y disgregadas geográficamente, por lo cual este es el modelo de apoyo a la innovación que está más adaptado a dicho tejido. Ofrece representación institucional, actúa como interlocutor ante los agentes clave del sistema de innovación, genera conocimiento a través de la realización de estudios e informes de innovación y facilita la cooperación entre los centros, contribuyendo a un eficiente uso de la red (REDIT, 2020).

Los institutos tecnológicos de REDIT son un brazo tecnológico de innovación muy avanzado. Son los siguientes (Figura 9):

- AIDIMME (Instituto Tecnológico del Metal y la Madera)
- AIMPLAS (Instituto Tecnológico del Plástico)
- IBV (Instituto de Biomecánica de Valencia)
- ITE (Instituto Tecnológico de la Energía)
- AIJU (Instituto Tecnológico de Producto Infantil y de Ocio)
- AINIA (Instituto Tecnológico Agroalimentario)
- INESCOP (Instituto Tecnológico del Calzado)
- ITENE (Instituto Tecnológico del Embalaje, Transporte y Logística)

- AITEX (Instituto Tecnológico Textil)
- ITC (Instituto de Tecnología Cerámica)
- ITI (Instituto de Tecnología Informática)

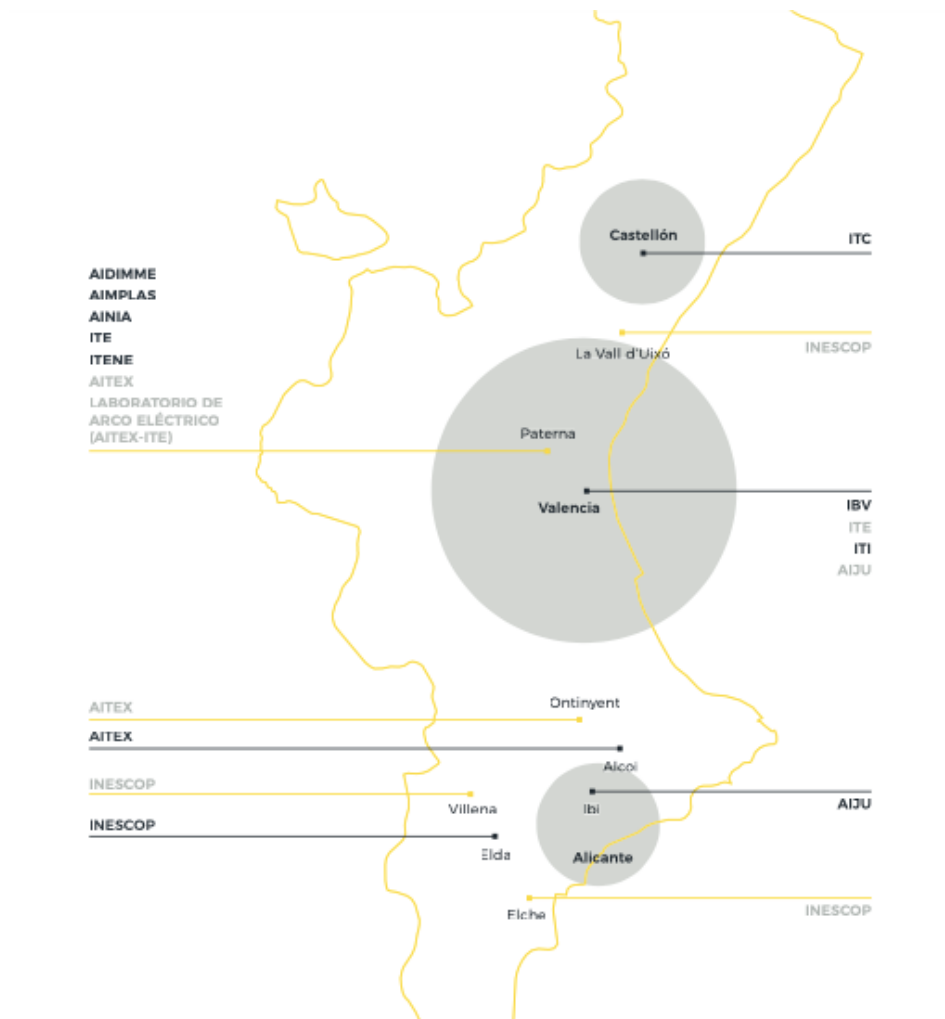


Figura 10. Localización de los institutos tecnológicos de REDIT

Fuente. Memoria anual REDIT, 2018, pág. 12.

Todos estos institutos tecnológicos colaboran en la generación de conocimiento y desarrollo de I+D+i, adaptándose a las necesidades del tejido empresarial. Llevan a cabo proyectos en colaboración entre institutos. Cada año, los institutos tecnológicos trabajan mano a mano en decenas de proyectos que favorecen el desarrollo tecnológico de la sociedad. Así mismo, colaboran con Universidades y otros agentes innovadores (REDIT, 2018).

4.2.4. Entorno

En los procesos de innovación de las empresas no solo intervienen los agentes económicos nombrados anteriormente, el entorno y sus factores también influyen notablemente en la innovación. Dicha influencia que ejerce el entorno en los sistemas de innovación se basa en el tipo de educación y nivel cultural que rodea el sistema. Además, en este subsistema también se encuentra el ámbito financiero, el cual ejerce un papel esencial debido a la importancia de que existan diferentes alternativas de financiación para que los agentes de los sistemas de innovación puedan sustentarse. La dificultad de obtener financiación es uno de los principales problemas de las empresas españolas, sobre todo de las PYMES (Fernández de Lis, 2012).

La Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología (FECYT, 2017), informa sobre la situación de la innovación en España, y tras realizar un estudio de medición de la innovación concluye que las empresas y universidades innovan, tienen interés en crear productos o servicios nuevos y en mejorar los existentes, pero existe un entorno que no acompaña, no apoya lo suficiente a estas organizaciones, ni en el aspecto económico ni en el legal. España se encuentra en la posición 17 de los 28 países de la UE en cuanto a inversión del PIB en I+D+i, siendo el gasto destinado a la I+D+i (1,2%) muy inferior a la media de las economías europeas (2%).

Para concluir, podemos afirmar que la Comunitat Valenciana posee un importante sistema regional de innovación, uno de los más eficientes del país, compuesto por subsistemas que se interesan y facilitan la innovación de las empresas. Es cierto que las empresas y universidades de la Comunitat Valenciana siguen innovando, es decir, tienen interés en crear productos, servicios y procesos nuevos, pero existe un entorno que no les acompaña lo necesario, no apoya a estas organizaciones en ciertos aspectos, como el económico o el legal. En el caso del factor económico, no hay una cantidad de bancos suficiente que proporcionen financiación para llevar a cabo los proyectos innovadores.

Por lo tanto, para que el proceso de innovación sea más eficiente es necesaria la coordinación entre los diferentes actores que componen el sistema regional de innovación, esto implica establecer relaciones entre empresas, universidades, laboratorios, entes financieros, gobiernos, etc. También es muy importante que las empresas dispongan de un entorno tecnológico que favorezca la innovación y de un adecuado y eficiente sistema financiero que proporcione los recursos económicos para poder desarrollar con éxito el proceso innovador.

Capítulo 5: Análisis de la innovación de las empresas de La Serranía

5.1. Introducción a la comarca La Serranía

El análisis a realizar se basa en empresas de La Serranía, una comarca de la Comunitat Valenciana situada en el interior de la provincia de Valencia, que también recibe el nombre de Los Serranos y de Alto Turia, cuya capital es el municipio de Chelva. Se trata de una zona de baja densidad geográfica, con una población de 16.159 habitantes y 1.011 empresas activas situadas por todo el territorio (Argos, 2019).

Esta comarca está situada en el centro-oeste de la Comunitat Valenciana, limita al norte con la comarca del Alto Palancia y la Gúdar-Javalambre (Teruel), al este con la comarca del Camp de Turia, al sur con la plana de Utiel-Requena y la Hoya de Buñol y al oeste con la provincia de Cuenca. A este territorio se accede desde Valencia, parte sur, por la CV-35, siendo esta el principal eje de comunicaciones de la comarca (Ripoll, 2016) (Figura 10).

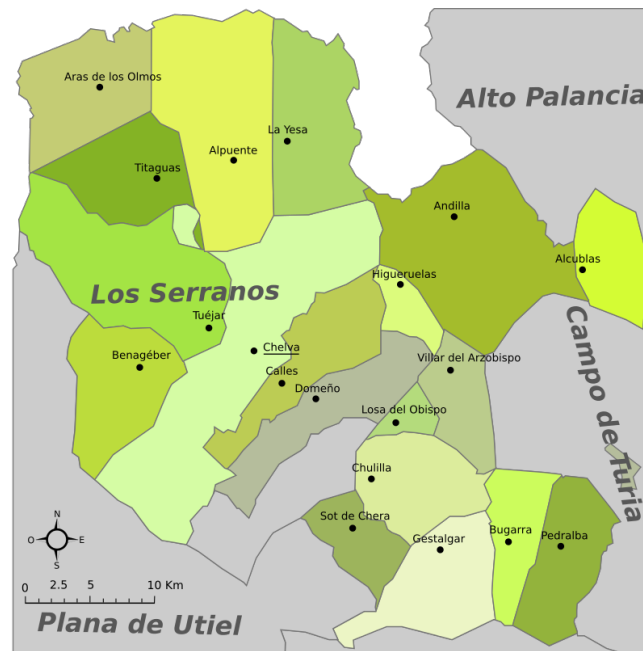


Figura 11. Territorio de la comarca La Serranía (Valencia), 2020

Fuente. Wikipedia, 2020.

Los 19 municipios que componen la comarca son: Alcublas, Alpuente, Andilla, Aras de los Olmos, Benagéber, Bugarra, Calles, Chelva, Chulilla, Domeño, Gestalgar, Higuieruelas, Losa del Obispo, Pedralba, Sot de Chera, Titaguas, Tuéjar, Villar del Arzobispo y La Yesa, y la población de cada uno de ellos es la que aparece en la Tabla 3 (Valencia Interior, 2020).

	Total 2019
Alcublas	628
Alpuente	633
Andilla	319
Aras de los Olmos	381
Benagéber	192
Bugarra	727
Calles	355
Chelva	1.489
Chulilla	665
Domeño	708
Gestalgar	556
Higuieruelas	500
Losa del Obispo	507
Pedralba	2.778
Sot de Chera	369
Titaguas	453
Tuéjar	1.116
Villar del Arzobispo	3.554
La Yesa	229

Tabla 3. Población de los municipios de La Serranía

Fuente. Instituto Nacional de Estadística, 2019.

En la Tabla 3 podemos observar que, a pesar de que Chelva es la capital de la comarca, Villar del Arzobispo es el pueblo más poblado, seguido por Pedralba y posteriormente por Chelva y Tuéjar; el resto de municipios están por debajo de los 730 habitantes (Ripoll Berenguer, 2016).

Este territorio tiene un gran potencial territorial basado, principalmente, en sus recursos naturales y en la capacidad de acoger las posibilidades de un futuro desarrollo. Es una zona rural muy turística, convirtiéndose en una alternativa económico-social, gracias a su infraestructura verde y a la historia, cultura y belleza de sus pueblos. El río Turia y sus afluentes atraviesan la mayoría de los pueblos que componen la comarca, creando parajes con un alto valor paisajístico. También es una zona propicia para practicar deportes acuáticos, como el piragüismo o la pesca en los embalses (Valencia Interior, 2020).

Respecto a la gastronomía, destaca la calidad de los productos cárnicos, muy utilizados en comidas típicas de la zona, los vinos elaborados en Villar del Arzobispo, Pedralba, Titaguas o Chelva, la repostería artesana y, sobre todo, la producción de aceite de oliva, existiendo en la comarca diversas cooperativas para su elaboración (Valencia Interior, 2020).

5.2. Descripción de las empresas objeto de estudio

Como hemos comentado en los anteriores apartados, las empresas deben tener la capacidad de adaptarse a nuevas situaciones, sin que estos cambios supongan fuertes penalizaciones de tiempo, coste, esfuerzo o rendimiento, lo que se conoce como flexibilidad, para hacer frente a las exigencias y necesidades que les exige su entorno.

Según el Manual de Oslo (2010) una empresa innovadora es aquella que haya desarrollado productos o procesos que incorporen mejoras tecnológicas de carácter radical o incremental en un determinado periodo de referencia. Mientras que el INE ofrece una definición más amplia, tratando como empresa innovadora a la que haya realizado las siguientes actividades: I+D, sueño industrial, adquisición y modificación de máquinas y herramientas de producción, modificación de productos o procesos, reciclaje del personal, comercialización de nuevos productos, adquisición de tecnología inmateriales (patentes, invenciones no patentadas, licencias, marcas, modelos de utilidad,

etc.) y adquisición de tecnologías materiales (maquinaria y bienes de equipo con contenido tecnológico relacionados con las innovaciones de productos o procesos introducidos por la empresa).

Tras haber introducido los conceptos teóricos de innovación y competitividad vamos a realizar el análisis de la innovación que llevan a cabo las empresas de la comarca, objeto principal del presente trabajo, en función de sus respuestas a la entrevista. Las preguntas completas de la entrevista se encuentran en el Anexo.

Para ello, en primer lugar, se introducirán las empresas objeto del análisis, donde están localizadas, cuál es su actividad, y las actividades de innovación que llevan a cabo. Una vez realizado el análisis de cada empresa individualmente haremos un análisis de todas en conjunto para poder sacar las conclusiones en general de las empresas de la comarca.

Las empresas analizadas han sido seleccionadas en función de su localización y tamaño. Se han elegido las de mayor tamaño, comparándolas con las demás empresas de la zona, entre 5 y 20 trabajadores, siendo inferior a 10 el número de trabajadores de la mayoría de las empresas de la comarca, además de las que están situadas en los pueblos más importantes, respecto al comercio, de la comarca. Se trata de empresas de producción y servicios. En la Tabla 4 las hemos esquematizado indicando su nombre, localidad y actividad principal de cada una de ellas. Al tratarse de empresas de pequeño tamaño y con recursos limitados, no son empresas que adquieran una vital importancia en la Comunitat Valenciana, por lo tanto, este es un factor a tener en cuenta en el análisis de la innovación.

En definitiva, este análisis consiste en contrastar las empresas objeto del trabajo con la finalidad de saber su nivel de innovación y competitividad, concluir si llevan a cabo acciones innovadoras a la hora de realizar su actividad y las ventajas competitivas que estas acciones les aportan.

EMPRESA	LOCALIZACIÓN	ACTIVIDAD
Pirotecnia El Gato, S.L.	CHELVA	Fabricación de explosivos
La Zanzonía, S.L.	CHELVA	Comercio al por mayor de carnes, productos y derivados cárnicos elaborados, huevos, aves y caza
Agromadrid Servicios Agrícolas Y Ganaderos S.L.	CHELVA	Comercio al por menor de semillas, abonos, flores, plantas y pequeños animales
Pastelería Industrial Monte Turia, S.A.	TITAGUAS	Industria de bollería, pastelería, galletas
Bodegas Polo Monleón	TITAGUAS	Elaboración y crianza de vinos
Hermanos Sedze Hernandez S.L.	TITAGUAS	Comercio al por mayor de materiales de construcción, vidrio y artículos de instalación
Silices Serral S.L.	LOSA DEL OBISPO	Extracción de gravas y arenas para construcción
Productos Artesanos Fernan Chef S.L.	CALLES	Comercio al por mayor de otros productos alimenticios y bebidas
Dirise S.L.	TUEJAR	Comercio al por mayor de bebidas

Tabla 4. Empresas objeto de análisis de La Serranía

Fuente. Elaboración propia.

Pirotecnia El Gato S.L.

La pirotecnia El Gato se encuentra en Chelva, municipio capital de la comarca, se dedica a la fabricación y distribución de productos pirotécnicos, ocupándose del suministro tanto a fábricas como a tiendas (Ver Figura 12). Una de las fortalezas que el director de la empresa considera importante es la capacidad que tiene esta para adaptarse a la demanda de este tipo de productos según la época, vendiendo en todas las campañas del año, además de la capacidad de adaptación a las nuevas situaciones y exigencias que le impone el mercado en el que compite. Por el contrario, la debilidad más notable es la falta de venta directa al público o consumidor final.

Es una empresa que podría considerarse pequeña, pero va creciendo significativamente con el paso del tiempo. Actualmente está vendiendo en muchos países de Europa, como Francia, Italia, Portugal, Bélgica, Alemania o Polonia, además de en todo el mercado nacional español. Cabe destacar que la mayoría de los productos o materiales pirotécnicos que la empresa necesita son importados de China.

A pesar de ser una empresa con ese elevado número de ventas, tanto en España como en Europa, no cuenta con un plan estratégico de innovación formal, pero sí le dan importancia a las acciones innovadoras para poder diferenciarse de la competencia y ser una empresa más competitiva. Un trabajo que realizan importante para diferenciarse es el fomento a través del mercado europeo de productos difíciles de importar de China, es decir, la empresa los fabrica y los vende a los clientes o pirotecnias que necesitan ese producto y no pueden comprarlo en otros sitios, ya que no los fabrica prácticamente nadie. La adquisición de maquinaria, la compra de nuevos productos y la adaptación de productos existentes en función de las necesidades de cada cliente, o la adaptación de productos importados de China a las normativas y necesidades del mercado europeo, son las innovaciones en productos que ha introducido la empresa. Además, la adquisición de maquinaria ha favorecido a la empresa, facilitando los trabajos manuales para producir de una manera más eficaz. Por otro lado, respecto a la innovación en marketing de distribución, mantienen sus métodos empleados habitualmente, pero adaptando y haciendo más organizadas las rutas para pasar por el mayor número de sitios posibles, aprovechando los viajes largos. En cuanto a la promoción, la empresa no le dedica prácticamente esfuerzos, ya que compite en un mercado cerrado, en el que no suele haber nuevos clientes y se conocen entre la mayoría de las empresas que actúan en el sector,

además de poseer clientes fijos, teniendo en cuenta que esta empresa no vende al consumidor final.

Esta serie de innovaciones, la pirotecnia El Gato las realiza en compañía de otras empresas o personas dedicadas al sector pirotécnico en otros lugares, las cuales le proporcionan información de los mercados, para que, de esta forma, la empresa pueda adaptar sus productos a las necesidades de cada mercado diferente. También utilizan la co-innovación, tienen un trato muy cercano con los clientes, la empresa ofrece muestras y los clientes dan información de las características del producto que les interesa.

Gracias a la aplicación de la innovación la empresa ha notado mejoras de los resultados, aumentando su tamaño y sus ventas de manera considerable. Por contrapartida, se han encontrado con factores que han dificultado ciertas actividades, generalmente problemas de seguridad y coste, al tratarse del sector pirotécnico, por ejemplo, la adquisición de ciertas máquinas que es muy costosa, ya que tienen que estar adaptadas, homologadas y certificadas en unas condiciones especiales.

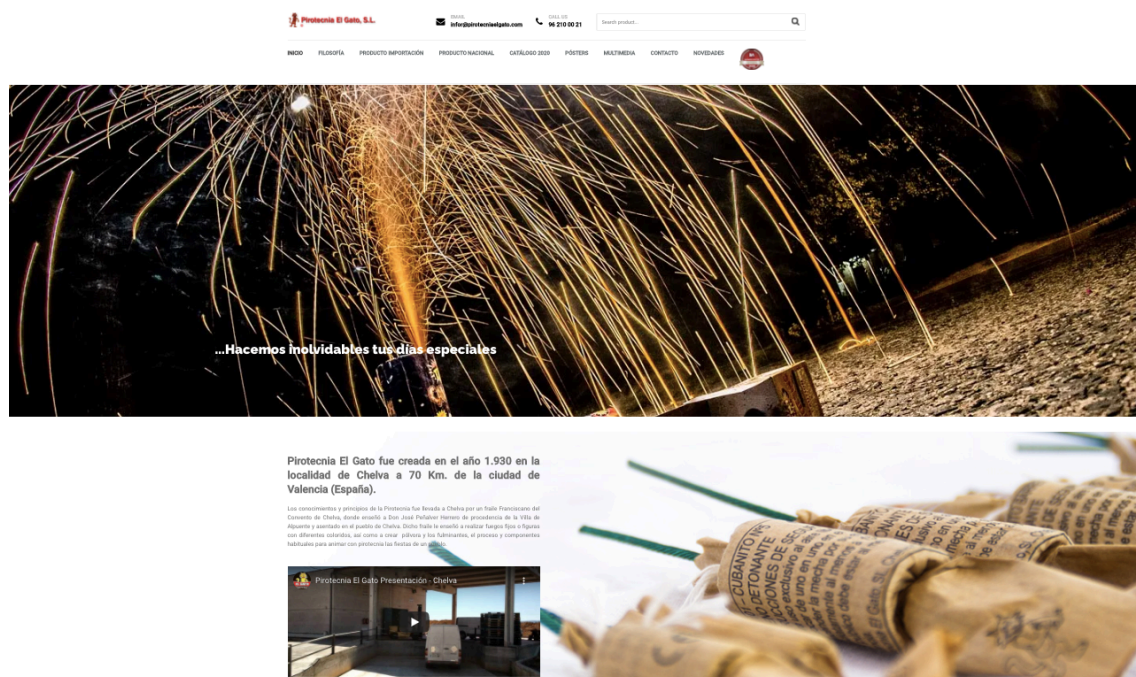


Figura 12. Página web Pirotecnia El Gato S.L., 2020

Fuente. <https://www.pirotecniaelgato.com/>

La Zanzonía S.L.

La Zanzonía es una empresa de Chelva dedicada a la elaboración de productos cárnicos (Ver Figura 13). Es una empresa industrial y, por tanto, su cliente objetivo son los distribuidores y el canal Horeca. En cambio, con perspectivas de ampliar el mercado, se están dirigiendo también al cliente final. Su filosofía se basa en orientación al cliente, adaptando los productos a sus gustos y formas de vida, así como mejorando la calidad de los artículos que elaboran.

En este sentido, han introducido productos de auge como las hamburguesas y embutidos veganos, han adaptado su servicio para el reparto a domicilio, han abierto una tienda en la misma fábrica para el turismo de la zona, han añadido formatos menores para las familias, etc.

La empresa posee una fortaleza basada en la diferenciación y calidad del producto, así como la posibilidad de elaborar productos más “artesanos” y personalizados. Al contrario, su debilidad es tener que competir con grandes marcas y diferenciar las calidades en un público desconocedor y muy sensible a las mínimas variaciones de precios.

Se trata de una empresa que se adapta con relativa facilidad a los cambios y necesidades del mercado, en cuanto a gustos y calidad de los productos. Pero se encuentran dificultades como una inversión demasiado grande para la capacidad económica, en detrimento de otros cambios tecnológicos y estructurales también necesarios e imprescindibles. Lo que no les permite avanzar con facilidad, aunque les mantiene estables.

La Zanzonía posee como mercado principal el provincial (Valencia), aunque en 2019 iniciaron exportaciones a través de distribución externa a países como Lituania, Letonia, Noruega e Inglaterra, entre otros.

Respecto a la fidelización de los clientes, la empresa trabaja las redes sociales como principal canal de fidelización con el consumidor final. Mantienen activa la comunicación a través de web, Facebook e Instagram. Ocasionalmente, participan en programas de televisión, ferias y exposiciones. En cuanto a la red de distribuidores, siguen una filosofía muy tradicional a la vez que costosa (en tiempo): el contacto continuo y personal. Además, también se dirigen al cliente con soportes más especializados, como catálogos, fichas técnicas online, etc. También aprovechan el lanzamiento de nuevos artículos como regalos de recompensa, testeo, fidelización y promoción.

Acerca de la innovación, la empresa no cuenta con una descripción escrita del plan estratégico de innovación como tal, aunque sí siguen un plan estratégico acordado verbalmente según los objetivos planteados. Realizan actividades de I+D interna, pruebas constantes que responden a la calidad del producto, artículos o partes innovadores en el producto, análisis en laboratorios para verificar resultados (calidad, seguridad y durabilidad del producto), etc. Pero no cuentan con un departamento dedicado exclusivamente a la I+D, ya que la empresa se encuentra en la primera fase de inicio o lanzamiento.

Por otra parte, según la experiencia en esa empresa y anteriores que han poseído los gerentes de La Zanzonía, se considera que la innovación y su motivación depende mucho del equipo humano que forma la empresa.

Respecto a las actividades de innovación que ha realizado la empresa, sus recursos económicos son muy limitados, por lo que sus inversiones tecnológicas en I+D+i al respecto son igualmente limitadas. En cambio, sí que han optado por invertir en maquinaria novedosa que facilite el trabajo, mejore estéticamente el producto, homogeneice el mismo, mejore su mantenimiento y alargue su caducidad. Además, les preocupa la imagen que se transmite desde La Zanzonía, por lo que realizan trabajos internos de comunicación constante (y diseños de packaging adaptados, publicidad en redes, exposiciones, etc.) así como contrataciones externas de diseño y publicidad. Por último, los gerentes de la empresa realizan formaciones constantes y aplican y transmiten los conocimientos adquiridos al resto del equipo.

Estas acciones de innovación, las desarrolla la empresa con la ayuda de proveedores externos especializados para cada ocasión. Reciben ayuda de proveedores que les ofrecen información sobre productos innovadores, además de darle vital importancia a la respuesta del cliente y a las necesidades de este en función de sus gustos o tendencias del mercado.

Por último, en relación con los resultados, todos los cambios realizados han sido mejoras constantes. En muchos casos son cambios mínimos y en otros muy notables. La introducción de maquinarias avanzadas ha supuesto una mejora notable en los resultados, tanto en la reducción de costes como en la mejora de la calidad y homogenización del producto. Para realizar las innovaciones han tenido dificultades para encontrar recursos humanos preparados o cualificados y motivados, además y fundamentalmente los costes.



HOME

Elaborados cárnicos y vegetales

Manteniendo las tradiciones al crear nuestras propias novedades

Embutidos tradicionales, frescos y curados, hamburguesas variadas, embutidos veganos, elaborados naturales sin aditivos artificiales, productos personalizados...

Figura 13. Página web La Zanzonía S.L., 2020

Fuente. <https://lazzanzonia.com/>

Agromadrid Servicios Agrícolas y Ganaderos S.L.

Se trata de una empresa de la localidad de Chelva cuya actividad principal es el suministro de material agrícola, ganadero, plántulas, semillas, fitosanitarios y ferretería agrícola, además de la maquinaria relacionada con el sector. La empresa vende en el mercado local y comarcal principalmente, además posee un pequeño número de clientes en otras comunidades autónomas como Aragón, pero no ha accedido a mercados internacionales.

Esta empresa no cuenta con un plan estratégico que contemple la innovación ni tiene un departamento dedicado a la I+D+i, ya que consideran que es un mercado muy cambiante que depende del mercado y de los precios, además de dedicar la mayoría de sus esfuerzos a adaptarse a las nuevas normativas que son muy cambiantes.

Es cierto, que realizan ciertas actividades de innovación de tipo producto y servicio, como cambios en los procesos de control de stock, adaptar cuartos de fitosanitarios, ampliación

de artículos de ferretería agrícola y maquinaria manual o el cambio de la localización de los productos en el almacén como proceso logístico, pero de manera involuntaria, llevan a cabo la llamada innovación oculta. Estas actividades las llevan a cabo con el objetivo de dar un mejor y más rápido servicio, reducir stock y eliminar productos obsoletos además de conseguir acceso a un número mayor de artículos actuales, siendo su mayor barrera para llevar a cabo la innovación la falta de población en la zona.

Pastelería Industrial Monte Turia S.A.

Monte Turia se encuentra en Titaguas, es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de productos de pastelería industrial (Ver Figura 14). Los socios de la empresa consideran que su mayor fortaleza es el sabor de sus productos, mantienen la receta tradicional de la zona, además de ser capaces de atender las necesidades de los diferentes y grandes mercados sin perder la esencia del producto casero. Su mayor debilidad es su estructura organizativa, se trata de una empresa familiar a la cual le falta una mejor estrategia empresarial. No obstante, es una empresa que se adapta a los cambios del entorno, poco a poco aplican diferentes estrategias para ir creciendo.

A pesar de ser una empresa familiar que comenzó siendo muy pequeña ha conseguido acceder a muchos y variados mercados. Vende en el mercado local, nacional e internacional, en países como Francia, Alemania, Italia, Hungría, Portugal o Suecia, además de en países de fuera de Europa, como Marruecos, China y EE. UU.

Respecto al tema de la innovación no cuenta con un plan estratégico, pero sí realiza I+D. Llevan a cabo innovación sin ser planificada, sin tener un criterio estratégico, es decir, innovan para conseguir satisfacer las demandas de los clientes, sin tener un departamento exclusivo de I+D. Se centran en la innovación en producto y proceso principalmente, realizan acciones de introducción de nuevas líneas de producto en el mercado, modifican los productos existentes en función de las necesidades que exigen los clientes y cambian los formatos de embalaje o diseño, compra de nuevas máquinas de producción y empaquetadoras para sustituir a las antiguas para que la producción sea más eficiente y automatización del almacén, entre otras medidas. Por otro lado, la empresa está utilizando nuevos métodos de distribución, además de la venta tradicional y la venta online están empezando a usar el negocio electrónico en Amazon, AliExpress o Correos Market. En contraste con la distribución, a la promoción del producto no le dan la misma importancia,

pero es cierto que están comenzando a hacer campaña en redes sociales y dar uso a la plataforma de Google AdWords. Por último, en el apartado de la organización están introduciendo un nuevo sistema de gestión y contabilidad y realizan formaciones, tanto la obligatoria de prevención de riesgos y de calidad como formaciones continuas del personal para conseguir una mejora de la empresa, por ejemplo formación de trabajadores para conocer el funcionamiento de diferentes programas nuevos de etiquetado.

Estas innovaciones, la empresa las desarrolla tanto internamente como con otras empresas, y utilizan como fuente de información, en muchas ocasiones, a la competencia. Además, utilizan habitualmente la co-innovación, tratan con los clientes para conseguir ideas innovadoras que aporten beneficios tanto a la empresa como al cliente.

El objetivo fundamental de la introducción de las acciones de innovación de Monte Turia es el aumento de las ventas, acompañado de la mejora de la productividad, aumento de la gama de productos, puestos de trabajo y obtención de mayores beneficios, convirtiéndose en una empresa más competitiva.



Figura 14. Página web Pastelería Industrial Monte Turia S.A, 2020

Fuente. <https://www.monteturia.com/>

Bodegas Polo Monleón

Bodegas Polo Monleón es una empresa dedicada a la elaboración y venta de vinos, localizada en el pueblo de Titaguas (Ver Figura 15). Se encargan de transformar la uva de la zona en vino para después venderlo, con la visión de ayudar a una zona en proceso de despoblación a que siga poseyendo este tipo de negocios, para que no se pierda la tradición vitícola de la comarca. Una fortaleza considerada por los socios de esta empresa es la función que desempeña cada uno de los socios, se dedican tanto a la gestión como a la producción, por lo tanto, conocen y controlan todos los aspectos del negocio. Por el contrario, la principal debilidad que presentan es la materia prima, la uva, ya que está expuesta a cualquier inclemencia climática (plagas, hongos, etc.) que la pueden dañar. Por otro lado, no es una empresa que cambie rápido ante los cambios del mercado, principalmente porque los bajos beneficios que poseen no le permiten actuar con facilidad antes dichos cambios. La mayoría de las ventas de vino de la bodega se localizan en la Comunitat Valenciana y otra minoría va destinada a Bélgica.

Respecto al tema de la innovación, es una empresa que prácticamente no realiza innovaciones de manera estratégica, no cuentan con departamento de I+D+i, pero sí les gustaría llevar a cabo acciones innovadoras para mejorar la calidad de sus productos. Han realizado adquisiciones de maquinaria, pero no han introducido nuevos productos, a pesar de que les gustaría crear otra gama con mayor calidad, para conseguir diferenciarse de la competencia. Como innovación de producto han realizado un cambio del diseño de las botellas de vino, además de asistir a ferias en Valencia para innovar en la promoción de los productos. Este tipo de innovaciones las desarrolla la empresa obteniendo información de fuentes institucionales como el Consejo Regulador Denominación de Origen, pero sin cooperar con otros agentes. Tras aplicar estas pequeñas innovaciones todavía no han visto mejoras en los beneficios ni un aumento de la competitividad de la empresa, siendo el mayor problema para innovar más el coste de la producción y los bajos beneficios.

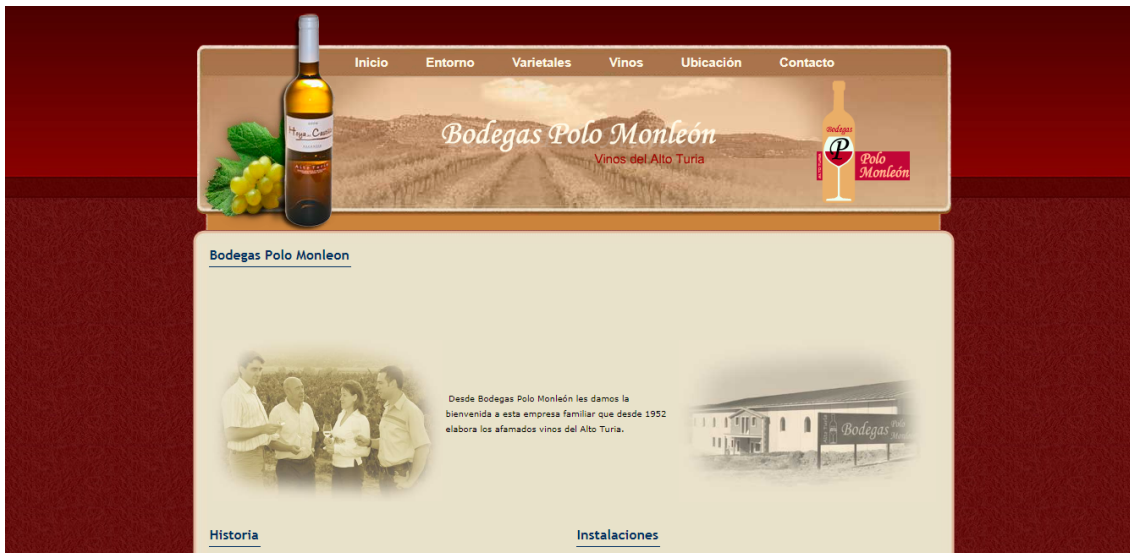


Figura 14. Página web Bodegas Polo Monleón, 2020

Fuente. <http://www.hoyadelcastillo.com/>

Hermanos Sedze Hernández S.L.

La empresa Hermanos Sedze Hernández se dedica a la venta de materiales de construcción, servicio de grúa y exposición de azulejos y gres, situada en la localidad de Titaguas. Los valores de esta empresa son la alta fidelidad con sus clientes, la cercanía y el buen servicio, siendo estas las fortalezas más importantes que presenta. Por el contrario, las debilidades son la falta de organización, el retraso tecnológico y en ocasiones la lejanía a diferentes empresas. Es cierto que la empresa trata de actualizar los distintos modelos de azulejos de gres, de materiales empleados en la construcción, mejorar en la medida de lo posible los servicios ofrecidos de grúa, etc., para adaptarse a los cambios del medio en el que trabaja.

Las ventas de esta empresa están limitadas al ámbito comarcal, salvo excepciones, la gran mayoría de servicios que ofrece van destinados a zonas de la comarca de La Serranía, pero no ha accedido a mercados internacionales.

Como el resto de las empresas entrevistadas, esta no cuenta con un plan estratégico de innovación, pero sí posee motivaciones para innovar, como son el aumento de la gama de

productos, la calidad de los productos con los que trabaja, así como hacer diferentes trabajos habituales de la empresa menos manuales y agotadores.

Algunas de las actividades de innovación que ha realizado Hermanos Sedze Hernández son la adquisición e implantación de potentes grúas en los distintos camiones, lo cual facilita la descarga de material en dichos vehículos y la adquisición de nuevos materiales para ampliar la gama de productos ofrecidos a los clientes.

Es una empresa con poca innovación, intenta cooperar con proveedores de distintas empresas para que le facilite innovación sobre métodos que podría aplicar para mejorar el negocio y así poder mejorar los productos y servicios demandados por los clientes.

Silices Serral S.L.

Silices Serral es una empresa situada en Losa del Obispo que se dedica a la extracción, lavado, secado y clasificado de minerales (Ver Figura 15). Las fortalezas que presenta son la experiencia, el servicio y la calidad del producto, mientras que su principal debilidad es la falta de una mayor producción. En general, por la logística, los mercados en los que interviene esta empresa están en la zona del levante de España, pero también exportan a otros países, por lo tanto, si que accede a mercados internacionales. La empresa no cuenta con un plan estratégico de innovación ni realiza actividades de I+D+i, pero realiza diferentes actividades que podrían considerarse en parte innovadoras con el objetivo de aumentar la producción, mejorar la calidad y reducir los costes. Estas actividades son las inversiones para la mejora de las instalaciones, adquisición de maquinaria, mejora de la infraestructura, mejora del diseño de la web o el nuevo método de promoción utilizando el correo electrónico y las llamadas telefónicas. Para realizar todas estas acciones se apoyan en otras empresas, colaboradores, proveedores y clientes.

Analizando los resultados, el director de la empresa observa que las actividades innovadoras aportan a la empresa mayores beneficios gracias a las mejoras en la productividad, reducción de costes y un aumento de las ventas debido a la mejora de la calidad del producto, utilizando estadísticas de promoción y producción como indicadores para su medida. Pero para llegar a esas mejoras se encuentran obstáculos como la inestabilidad del mercado, las altas exigencias normativas o los altos costes.



Figura 15. Página web Sílices Serral S.L., 2020

Fuente. <https://silicesserral.com/>

Productos Artesanos Fernanchef S.L.

La empresa Productos Artesanos Fernanchef S.L. se encuentra en Calles y su actividad principal es la distribución de alimentos y bebidas en la Comunitat Valenciana (Ver Figura 16).

La mayor fortaleza que tiene es la rapidez y el buen servicio, por el contrario, una debilidad es la zona en la que distribuye, ya que la mayoría de los productos van destinados a negocios de la comarca y es una zona con poca población. Actualmente solo vende en la Comunitat Valenciana, pero ha llegado a vender en mercados internacionales, concretamente en China. No tiene establecido un sistema de fidelización de clientes formal, pero realiza diferentes acciones, como promociones a clientes habituales, para conseguir que los clientes no se vayan con la competencia.

Refiriéndonos a la innovación, es una empresa interesada en poner en marcha un plan estratégico que contemple la innovación, pero es un proceso costoso. Las principales motivaciones que llevan a la empresa a innovar son una reducción de los costes y una mejora de la calidad y del servicio de los productos. A pesar de no poseer un departamento dedicado a la I+D específico, lleva a cabo acciones innovadoras de producto, promoción

y distribución principalmente. Ha introducido nuevos productos, además de crear productos personalizados, y también ha adquirido maquinaria y equipos que facilitan el almacenamiento. Por otra parte, está probando nuevos métodos de promoción con el uso de merchandising, gorras, camisetas, etc. También para mejorar la distribución de los productos y reducir los tiempos de entrega y planificaciones de ruta ha implantado un nuevo software de GPS en los vehículos distribuidores. Sin embargo, no ha introducido nuevas prácticas empresariales en la organización de la empresa, ya que se trata de una empresa con pocos trabajadores.

Estas acciones innovadoras han sido impulsadas por la empresa, obteniendo la información de fuentes externas, como son las empresas de la competencia de mayor tamaño y también siguiendo las necesidades y propuestas de los propios clientes, aportando a la empresa diferentes mejoras, como una mayor organización del trabajo y un mejor margen comercial. Este proceso se ve dificultado por la gran inversión que supone realizar ciertas actividades innovadoras y también la zona en la que trabaja la empresa, una zona con baja población, lo que supone que no haya clientes suficientes como para obtener altos beneficios.



Figura 16. Página web Productos Artesanos FernanChef S.L., 2020

Fuente. <https://fernanchef.webnode.es/>

Dirise S.L.

Dirise S.L. es una empresa distribuidora de bebidas localizada en la población de Tuejar cuya misión es proveer a los pequeños comercios de la zona de distintos productos, dando un buen servicio a bares y pequeños supermercados de la comarca. Como la mayoría de las empresas analizadas, Dirise considera una debilidad en su negocio la zona en la que trabaja, ya que no posee la capacidad de crecer con libertad, sino que depende de diferentes factores, principalmente la limitada población de la comarca. La empresa tiene la capacidad de adaptarse a las distintas posibilidades de negocio en cuanto a las diferentes necesidades de la zona (apertura y cierre de nuevos comercios, clientes, etc.).

En cuanto a la adaptación a las nuevas tecnologías sí que intentan estar al día, han introducido un nuevo sistema software para la realización de los nuevos pedidos, entre otras medidas. Todas sus ventas se concentran en el mercado comarcal, vende en todos los pueblos de la comarca La Serranía, además de en negocios de la comarca El Rincón de Ademuz, sin acceder a mercados internacionales en ninguna ocasión.

Por otro lado, la empresa cuenta, en cierto modo, con un sistema de fidelización de clientes basado en una serie de ofertas y regalos de productos propagandísticos (vasos, sombrillas, mesas, sillas, etc.), así como prestación de neveras y barras, a los clientes más fieles. También, normalmente, los clientes realizan sus pedidos junto con el representante de la empresa, dotando esta acción de un trato más cercano y una relación de más calidad, ya que en esta empresa se considera el factor humano indispensable.

Dirise, a pesar de no contar con un plan estratégico de innovación ni con un departamento dedicado a la I+D+i, lleva a cabo innovaciones de equipos y software para poder ser más competitivos. Una medida innovadora importante que está empleando la empresa es la utilización de un sistema para el stock, un programa que registra los pedidos y les permite prever de manera orientativa las ventas, dependiendo del periodo de tiempo en el que se encuentren. En el tema de la logística están estudiando la disposición de los almacenes para disminuir los tiempos empleados en los repartos de los pedidos. Estas acciones tienen como objetivo una mejora de las ventas de la empresa y un aumento de la satisfacción de los clientes, así como crear un afable ambiente de trabajo y hacer que los trabajadores se sientan parte de la empresa y se impliquen con esta. Al tratarse de una empresa de distribución, que no fabrica ningún producto, y su volumen no es lo suficientemente

grande como para pensar en la automatización de los almacenes, las tecnologías que se poseen actualmente son suficientes, por lo que las innovaciones en las que están interesados son las no tecnológicas, bien organizativa o de marketing, haciendo un principal hincapié en la segunda.

La empresa obtiene las ideas innovadoras de la propia empresa y de la cooperación con otras empresas del sector, además de utilizar como fuente de información el propio mercado y los clientes. Tienen muy en cuenta las opiniones y demandas de los clientes, la disponibilidad de los proveedores y los sistemas que tienen implantados las empresas que realizan las mismas actividades.

Los resultados que ha notado Dirise con la aplicación de medidas de innovación son mayores beneficios además de una mayor eficiencia en los procesos de almacenaje y distribución, siendo su principal barrera para el desarrollo de la empresa la falta de clientela de la zona, ya que no hay un elevado número de negocios que precisen de sus servicios.

A continuación, en la Tabla 5 aparecen las principales características de las empresas analizadas de forma esquematizada para observar de una manera más cómoda y rápida las similitudes y diferencias que hay entre ellas.

	Pirotecnia El Gato, S.L.	La Zanzonía, S.L.	Agrícolas Y Ganaderos S.L.	Pastelería Industrial Monte Turia, S.A.	Bodegas Polo Monleón	Hermanos Sedze Hernández S.L.	Sílices Serral S.L.	Productos Artesanos Fernanchef S.L.	Dirise S.L.
Departamento de I+D+i	No	No	No	No	No	No	No	No	No
Plan de innovación	No	Formal no	No	No	No	No	No	No	No
Innovación abierta	Clientes y proveedores	Proveedores, clientes, mercado y fuentes institucionales	Clientes y proveedores	Clientes y competencia	Fuentes institucionales	Proveedores	Otras empresas y colaboradores	Clientes y competencia	Clientes y mercado
Motivaciones	Mejorar la calidad y ampliar clientes	Reducir costes y mejorar la calidad	Mejorar la calidad del servicio	Mejorar la calidad del producto y cumplir demanda	Mejorar la calidad del producto	Aumentar la gama y calidad de productos	Aumentar producción y reducir costes	Mejorar la calidad y reducir costes	Aumentar las ventas y satisfacción de clientes
Tipo de innovación	Producto y proceso	Producto, proceso, marketing y organización	Producto	Producto, proceso, marketing y organización	Producto y proceso	Producto	Producto, proceso y marketing	Producto, marketing y organización	Producto, marketing y organización
Barreras	Costes de seguridad	Zona	Zona	Saturación del trabajo en la empresa	Costes y el bajo beneficio económico de la empresa	Escaso alcance de la empresa y la zona	Costes altos e inestabilidad del mercado	Costes y zona	Zona
Resultados	Crecimiento	Crecimiento y reducción de costes	Variedad de productos	Aumento de ventas y mayores beneficios	Ninguno por el momento	Mejora de la gama de productos y servicios	Reducción de costes y aumento de calidad	Mayor organización y mayores beneficios	Mayores beneficios
Indicadores	No	No	No	No	No	No	No	No	No

Tabla 5. Comparación de la innovación de las empresas, 2020

Fuente. Elaboración propia.

Observando los datos de forma global vemos que ninguna de las empresas estudiadas posee un departamento de I+D+i ni tampoco planes estratégicos que contemplen la innovación. También se aprecia que la mayoría de estas empresas emplean la innovación abierta, en general, los agentes externos de los que más información obtienen son clientes, proveedores, competencia y fuentes institucionales. Por otro lado, las motivaciones que estas empresas tienen para llevar a cabo la innovación son la mejora de la calidad de los productos, reducción de costes, ampliación del número de clientes y aumento de la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes. Los tipos de innovación más utilizados por estas empresas son la innovación en producto principalmente y en menor medida la innovación en proceso y marketing, siendo la menos empleada la innovación en organización. Para realizar las innovaciones las empresas se han encontrado diferentes

barreras en el camino, siendo la zona en la que compiten un factor común desfavorable, además de los costes de seguridad y el bajo margen económico.

Una vez llevada a cabo la innovación, las empresas han observado un crecimiento importante de la organización, un aumento de las ventas, acompañado de una reducción de los costes, existiendo, en general, un aumento de los beneficios globales.

5.3. Buenas prácticas de las empresas innovadoras de La Serranía

Como hemos podido observar en el breve análisis individual de las empresas entrevistadas, prácticamente todas ellas practican la innovación oculta, es decir, realizan actividades de innovación, pero de manera informal, sin tener planes estratégicos de innovación ni departamentos de innovación. En la zona no existen empresas de gran tamaño, muchas de ellas son empresas familiares, que a pesar de comenzar con un tamaño muy reducido se han ido adaptando a las necesidades del entorno en el que compiten y han conseguido crecer y ser más competitivas. En cambio, todas ellas consideran la zona un factor desfavorable para conseguir ser más innovadoras y por lo tanto más competitivas. Se trata de una zona con pocos habitantes, lo que limita los clientes y las ventas, provocando este factor unos beneficios relativamente escasos como para hacer grandes inversiones en conceptos innovadores. También es cierto, que, pese a las limitaciones de la zona, hay empresas que han conseguido introducir sus productos en el mercado nacional, incluso en algunos casos en mercados internacionales, proporcionándoles una fuente importante de beneficios, además de información para mejorar aspectos de la empresa, como la calidad, o los métodos de producción, por ejemplo.

Las empresas analizadas explican que las motivaciones para innovar que poseen son la mejora de la calidad de sus productos, la reducción de los costes y poder remplazar y mejorar sus productos, para que, de esta manera, estén adaptados a las necesidades de los clientes y puedan disponer de una gama más amplia de producto para abarcar un mayor número de compradores.

El tipo de innovación más empleado por las empresas entrevistadas es la innovación de producto. Buscan adquirir y lanzar nuevos productos, diferentes a los que ya tienen, para ampliar su gama de productos y llegar a un mayor número de clientes. También se

preocupan por el diseño de los productos, los adaptan a las necesidades de cada cliente dependiendo del mercado al que vaya dirigido.

Algunas de ellas, las que producen sus propios productos, como Monteturia, Pirotecnica El Gato o La Zanzonía, también dan una especial importancia a las innovaciones en proceso, debido a que son empresas que cada vez son más grandes y tienen más clientes que atender, para lo cual necesitan adaptar sus métodos de producción para ser más eficientes, además de ofrecer al cliente productos mejorados y adaptados a las necesidades de cada uno de ellos. La adquisición de maquinaria es una de las acciones que todas las empresas analizadas realizan, ya que proporcionan diferentes ventajas, como la fabricación de productos nuevos, una mayor eficiencia y rapidez de los procesos utilizados y ayuda al factor humano facilitando su trabajo.

Respecto a la distribución y promoción, pocas de las empresas dan una importancia significativa a estos conceptos, bien porque consideran más importante mejorar sus productos y procesos de fabricación o bien porque no poseen los recursos necesarios para destinar a acciones relacionadas con estos dos aspectos. Es cierto que algunas de ellas están empezando a utilizar los métodos de venta online en distribución, para no basarse en los tradicionales que utiliza la mayoría de las empresas. También ciertas empresas como La Zanzonía o Bodegas Polo Monleón han asistido a ferias para promocionar sus artículos y dar a conocer su marca. Pero, prácticamente, todas las empresas analizadas se conforman con sus clientes habituales y no dedican demasiados esfuerzos a campañas de promoción o a mejorar los métodos de distribución, por el momento. Es cierto, que, en las entrevistas, hay socios que comentan ideas o planes futuros que les gustaría llevar a cabo sobre estos aspectos cuando dispongan de los recursos necesarios.

Sobre la innovación en la organización, al tratarse de empresas de pequeño tamaño, con pocos trabajadores y pocos recursos, no han introducido nuevas prácticas empresariales casi ninguna de ellas. Es cierto que las más grandes como Monteturia o La Zanzonía, sí tienen políticas de formación externa para algunos de los trabajadores, para que estos adquieran los conocimientos necesarios para realizar diferentes tareas en la empresa y, además, puedan transmitir la información adquirida al resto de personal.

Por otra parte, las innovaciones las desarrollan las empresas utilizando como fuente de información el mercado, empresas de la competencia y, mayoritariamente, los clientes.

Al tratarse de empresas pequeñas, que tienen clientes fijos, el trato con estos es muy cercano, pueden tener información de primera mano sobre las características o tipos de productos que necesitan. También, al ser una zona de poblaciones cercanas y con poca gente, las empresas se conocen muy bien y les resulta relativamente fácil tratar con la competencia, gracias a esto, aprovechan la cercanía y se fijan en los métodos o productos que utilizan para mejorar los propios.

Por último, vamos a hablar sobre los resultados que los responsables de las empresas estudiadas han observado. A pesar de que estas compañías no centran muchos esfuerzos en la innovación, todas ellas han notado una mejora de los resultados gracias a aplicar acciones innovadoras, cada una de diferente forma. Algunas de ellas han mejorado la gama de productos, provocando esto un aumento de las ventas, ya que al haber más variedad de productos llegan a un mayor número de clientes. También notan el crecimiento que experimentan las empresas, pasan de ser empresas familiares que venden a un reducido número de consumidores locales, a vender en el mercado nacional e internacional. Todos estos resultados positivos generan en las empresas un aumento de sus beneficios y un aumento de la competitividad de cada una de ellas. Pero para aplicar la innovación, las empresas se encuentran con ciertas barreras, similares entre todas ellas, entre las que se encuentra la zona en la que operar, que es una zona con baja densidad de población, lo que limita los clientes, y también la capacidad económica. Las actividades de innovación son costosas, necesitan que se destine a ellas una suma de dinero y tiempo que no poseen las empresas, ya que los recursos económicos de estas son limitados, por lo que no pueden llevar a cabo todas las acciones y proyectos innovadores que les gustaría.

En la siguiente imagen (Tabla 6) se muestran las fortalezas y debilidades de las empresas, así como las oportunidades y amenazas de las mismas.

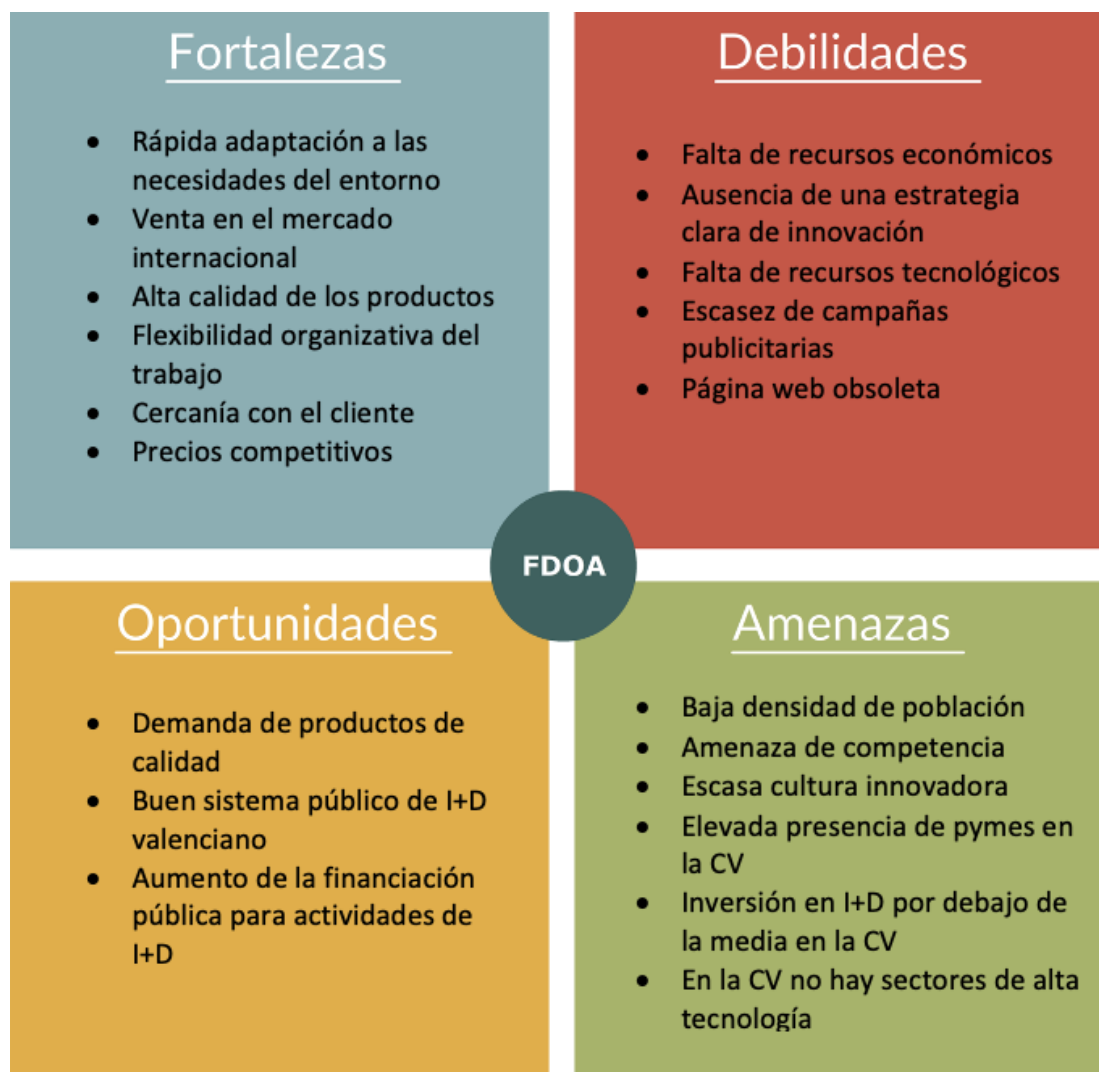


Tabla 6. DAFO de las empresas de la comarca de La Serranía, 2020

Fuente. Elaboración propia.

Fijándonos en los puntos débiles y favorables del ámbito interno de las empresas objeto de estudio, las mayores fortalezas observadas son su facilidad para adaptarse a las necesidades del entorno, la alta calidad de sus productos acompañada de los precios competitivos, el trato cercano que tienen con cada uno de sus clientes y la capacidad que poseen para acceder al mercado internacional. Por el contrario, las debilidades que se encuentran en las empresas son la falta de recursos, tanto tecnológicos como económicos,

la escasez de marketing empleado, como por ejemplo las campañas publicitarias o la actualización de las páginas web y la ausencia de estrategias que presenten claros objetivos de innovación.

Por otro lado, respecto al ámbito externo de las empresas, la mejor oportunidad que se les presenta es la demanda de productos de calidad, ya que los artículos que producen y comercializan las empresas de la zona presentan características de alta calidad. Además del aumento de la financiación pública para actividades de I+D, ya que son empresas que necesitan ayudas para poder costear las innovaciones. En contrapartida, las amenazas más importantes para las empresas son la baja densidad de población, factor que les limita el mercado, la elevada competencia y la escasa cultura innovadora que hay en la Comunitat Valenciana.

Capítulo 6: Recomendaciones

En el presente capítulo vamos a comentar los resultados alcanzados en el análisis del trabajo, para, a continuación, proponer varias acciones y medidas que podrían contemplar las empresas para ser más innovadoras y, por lo tanto, más competitivas.

El presente trabajo se basa en estudiar las actividades de innovación que llevan a cabo las empresas de la comarca La Serranía, observar cuales son los tipos de innovación más empleados y ver qué barreras encuentran en el camino de innovar.

Es evidente, que en la actualidad la innovación es un factor clave para la competitividad de las empresas. En apartados anteriores, hemos visto que las empresas necesitan tener capacidad de adaptación a los cambios que se den en cada momento. Precisan conocer las necesidades de los mercados en que compiten para poder satisfacer los deseos de los clientes y no ser superados por la competencia. Para ello, es importante la innovación, debido a que, gracias a este factor, la empresa puede emprender acciones que aporten importantes beneficios a la organización, como por ejemplo la introducción de nuevos o modificados productos, aumentando así la gama de artículos y adaptando los productos existentes a las necesidades actuales de los clientes, la variación de los procesos para que la producción sea más eficiente o aplicar nuevas técnicas de promoción para dar a conocer la marca, captar clientes y provocando un aumento de las ventas de la empresa, y, como consecuencia, un aumento de los beneficios generales.

Del análisis realizado, tras recoger los resultados de la entrevista sobre la innovación de las empresas en la zona objeto de estudio, hemos obtenido información sobre la cantidad de innovación, de qué tipo y de dónde sacan la información para innovar. Hemos reparado en que la situación de la innovación en las empresas de la comarca es preocupante, ya que estas no realizan actividades de innovación de manera sistemática, es decir, no poseen planes estratégicos de innovación, pero ellas mismas han notado que para sobrevivir en el mercado y no ser superadas por la competencia deben llevar a cabo acciones en sus productos, procesos, o factores de marketing para poder diferenciarse.

Fijándonos en los ejemplos de innovación que cada una de las empresas ha dado, entendemos que la mayor parte de innovaciones que realizan son tecnológicas, principalmente de producto. Buscan mejorar sus productos actuales, mejorar la calidad de estos y ampliar la gama para llegar a un público diferente al que ya poseen. También, la adquisición de maquinaria es una acción en que las empresas estudiadas tienen interés,

tanto las que producen sus propios productos como las que no. Gracias a las nuevas máquinas pueden producir sus artículos de manera más rápida y cómoda, estos aparatos simplifican los trabajos que realizan las personas y también facilitan aspectos de almacenaje y distribución, además de reducir los costes laborales de forma significativa.

Por otra parte, hemos observado el factor negativo que supone la zona con baja densidad de población para las empresas, pero, sorprendentemente, también tiene su parte positiva. La parte positiva se basa en que, al ser una zona con poca gente, las empresas tienen la oportunidad de tener un trato muy cercano con los clientes, pueden obtener mucha información sobre las necesidades de estos de manera cómoda y fácil. Por el contrario, el factor negativo de este hecho, no les permite crecer con total libertad, están limitadas por la falta de clientes, la cual ocasiona una falta de beneficios, por lo que no tienen la capacidad económica para ser innovadoras. Por esta razón, las empresas estudiadas gastan sus recursos y esfuerzos en otras áreas funcionales de la empresa o simplemente en subsistir, en obtener los beneficios necesarios para su continuidad, conformándose con el tamaño y clientes habituales.

En definitiva, tras el análisis, hemos podido llegar a la conclusión de que las empresas de la comarca La Serranía se han dado cuenta de la mejoría de sus resultados tras aplicar en sus negocios acciones que contemplen la innovación, hasta algunas de ellas, tienen en marcha la creación de planes estratégicos en los que un aspecto clave sea la innovación.

Por esta razón, vamos a ofrecer una serie de buenas prácticas o medidas, basadas en los diferentes tipos de innovación (Ver Tabla 7), que la empresa puede adoptar para mejorar su nivel de innovación, que podrían serles útiles a las empresas de la zona para obtener ventajas competitivas y poder crecer en el mercado en el que cada una compita.

Innovaciones tecnológicas:

- Innovación en producto:
 - Ampliación de la cartera de producto
 - Mejora de los productos existentes adaptados a las necesidades de la actualidad
- Innovación en progreso:
 - Software de planificación de rutas para reducir los tiempos de entrega
 - Utilizar programas de control de stocks
 - Adquisición de maquinaria que facilite el trabajo

Innovaciones no tecnológicas:

- Innovación en marketing:
 - Cambios en el diseño de los productos
 - Asistencia a ferias para promocionar los productos
 - Uso de las redes sociales para dar a conocer la marca
 - Crear y actualizar la página web
 - Uso de nuevos canales de venta (sobre todo online)
 - Aplicar promociones
- Innovación en organización:
 - Formación de los trabajadores
 - Estrategias de gestión de calidad
 - Adaptación de los lugares de trabajo

	Adquisición de nuevos productos	Mejora de los productos	Adquisición de maquinaria	Programas de control de stock	Planificación de rutas	Cambio diseño productos	Ferias	Redes sociales	Nuevos canales de venta	Formación de trabajadores
Innovación en producto	X	X								
Innovación en proceso			X	X	X					
Innovación en marketing						X	X	X	X	
Innovación en organización										X

Tabla 7. Ejemplos de los tipos de innovación, 2020

Fuente. Elaboración propia.

Las citadas son algunas de la gran cantidad de acciones que podrían efectuar las empresas, son actividades que no requieren un elevado conocimiento de innovación, además pueden buscar agentes externos que les faciliten conocimientos y ayuda para realizarlas.

Asimismo, debemos tener en cuenta el entorno que apoya la innovación en las empresas y sería interesante que los gobiernos autonómicos dieran una mayor importancia a la aplicación de políticas de apoyo a la innovación en las empresas de los entornos rurales,

y de esta manera fomentar la realización de actividades innovadoras en las pequeñas empresas, proporcionándoles los recursos necesarios para poder crecer más fácilmente.

En resumen, podemos comentar que las empresas deberían fijar un plan y estrategia con objetivos bien definidos sobre innovación para conseguir desarrollar, tanto factores favorables para el funcionamiento de la propia empresa, como para adquirir ventajas competitivas respecto a las demás empresas de la competencia.

Capítulo 7: Conclusiones

En este capítulo, una vez finalizado el análisis, podemos confirmar que hemos cumplido todos los objetivos específicos planteados en el TFG y, por supuesto, el objetivo principal. A continuación, vamos a presentar cuáles son las ideas y aportaciones principales ofrecidas en el desarrollo del trabajo.

El tema analizado ha sido elegido por el interés de saber los conocimientos que tienen las empresas de la comarca de La Serranía sobre la innovación y los métodos que emplean para ser más innovadoras y competitivas.

En la parte teórica del trabajo en la que hablamos sobre la innovación, sus tipos y la necesidad de innovar, llegamos a la conclusión de que, en la actualidad, una empresa para ser competitiva, poder diferenciarse y no ser superada por el resto de la competencia debe ser innovadora. No todas las empresas son innovadoras de manera oficial, pero de diferentes maneras, la gran mayoría de organizaciones practican la innovación oculta, es decir, innovan según la demanda del mercado, por lo tanto, la empresa debe tener la capacidad de adaptarse a las necesidades de los clientes y del mercado en cada momento.

La comarca en la que se encuentran las empresas analizadas pertenece a la Comunitat Valenciana, por lo tanto, hemos tenido que hacer un breve estudio de la innovación en la comunidad. La Comunitat Valenciana presenta un especial atractivo, debido a la presencia de diferentes agentes económicos, sociales e institucionales relacionados con la ciencia y la tecnología, pero todavía no ha adquirido la fuerza necesaria la innovación en esta comunidad.

De los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas a los directivos de las empresas comprobamos que muchas de las empresas de La Serranía no poseen planes estratégicos de innovación ni le dan mucha importancia a este aspecto. Pero, de cierto modo, todas ellas realizan actividades innovadoras para sus empresas, sobre todo de tipo tecnológicas, concretamente innovaciones en producto.

Tras aplicar estas medidas han notado la mejoría de sus empresas y experimentado un crecimiento de estas, además de un aumento de los beneficios y una mayor productividad, acompañada de un mejor servicio.

Es por tanto que, las empresas objeto de estudio, poseen un margen de mejora en materia de innovación considerable. Para ello, estas organizaciones deberían fijar estrategias con

objetivos definidos para mejorar aspectos mediante la práctica de actividades de innovación.

Una limitación de vital importancia en el análisis ha sido el número de empresas entrevistadas de la zona, hemos intentado conseguir el mayor número de respuestas, pero el resultado no ha sido el que nos habría gustado. Además, sería necesario ampliar el campo de estudio a empresas con otras características, tanto de servicios, como de otras localidades.

Por último, me gustaría hacer una breve valoración personal y comentar los aspectos que he aprendido durante la realización del TFG. Me ha ayudado a conocer métodos de búsqueda de información de calidad, he aprendido a diseñar entrevistas, a citar referencias y lo más importante para mí, he conocido aspectos y características interesantes del tejido empresarial de una zona rural, como es La Serranía.

Capítulo 8: Bibliografía

- Agència Valenciana de la Innovación. (2020). *Agència Valenciana de la Innovación*. Obtenido de <http://innoavi.es/es/>
- Ahmed, P. K., Shepherd, C. D., Garza, L. R., & Garza, C. R. (2012). *Administración de la innovación*. México: Pearson.
- Albaladejo Fernández-Silgado, M., Canós Darós, L., & Mauri Castelló, J. J. (2008). *Taxonomía de las herramientas de gestión de la innovación (HGI): una dicotomía entre las grandes y las pequeñas empresas. XII Congreso de Ingeniería de Organización. II International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management*. Burgos.
- Argos. (25 de Mayo de 2020). *Portal de información Argos*. Obtenido de http://www.argos.gva.es/bdmun/pls/argos_mun/DMEDB_COMADATOSINDI CADORES.DibujaPagina?aNComaId=10&aNIndicador=3&aVLengua=c
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. (2005). *Estrategia e innovación de la Pyme industrial en España*. Madrid: Gráficas Ormag.
- Autoridad Independiente de Responsabilidad Fiscal. (2020). *Modelo de estimación trimestral por CC.AA del PIB*. AIREF.
- Barrios, G., Rueda, E., & Rodenas Adam, M. (2017). Hacia una cultura innovadora en las empresas. *Universidad Pontificia Bolivariana y Universitat Politècnica de València*, 4(2), 65-75.
- Bodegas Polo Monleon. (2020). *Bodegas Polo Monleon*. Obtenido de <http://www.hoyadelcastillo.com/>
- Cámara de comercio de Valencia. (2019). *La economía de la Comunidad Valenciana: 2019 y perspectivas 2020*.
- Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Valencia. (2011). *La economía de la Comunidad Valenciana*.
- Camara de comercio. (16 de Junio de 2020). *Camara de comercio de España*. Obtenido de <https://www.camara.es/>

- Camara de Comercio de Valencia. (16 de Junio de 2020). *Camara de Comercio de Valencia*. Obtenido de <https://www.camaravalencia.com/es-ES/Paginas/Inicio.aspx>
- Canós, P. G.-B. (2011). *Innovación en la industria creativa de restauración y conservación. Aplicación a los departamentos de restauración y conservación de los museos a nivel mundial*. Trabajo Fin de Máster, Universitat Politècnica de València.
- Cerverón, V., & Ybarra, J.-A. (2016). *La innovación empresarial en Ontinyent y su entorno*. Alicante: Prodigitalk.
- Conca Flor, F. J., & Molina Manchón, H. (2000). *Innovación tecnológica y competitividad empresarial*. Alicante: Textos docentes.
- Cotec, F. (2001). *Libro blanco de la innovación en la Comunidad Valenciana*. Fundación Cotec para la innovación tecnológica, Madrid.
- Cotec, F. (2019). *Informe Cotec*. Fundación Cotec para la innovación .
- CSIC. (2020). *Consejo Superior de Investigaciones Científicas*. Obtenido de <https://www.csic.es/es/investigaci%C3%B3n/institutos-centros-y-unidades>
- Drucker, P. F. (2004). La disciplina de la innovación. *Harvard Business Review*, 82(8), 7.
- EURES. (2020). *Comisión Europea. EURES*. Obtenido de <https://ec.europa.eu/eures/main.jsp?catId=448&acro=lmi&lang=es&countryId=ES®ionId=ES5&nuts2Code=ES52&nuts3Code=null®ionName=Comunidad%20Valenciana>
- Fernández de Lis, S. (2012). *La financiación de las PYME en España*. Investigación, BBVA.
- FernanChef. (2020). *FernanChef*. Obtenido de <https://fernanchef.webnode.es/>
- Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología. (2017). *Indicadores del sistema español de ciencia, tecnología e innovación*.
- Galindo Martín, M.-Á., Ribeiro, D., & Méndez Picazo, M. T. (18 de Enero de 2012). Innovación y crecimiento económico: Factores que estimulan la innovación. *Cuadernos de Gestión*, 12, 51-58.

- González-Sánchez, R., & García-Muiña, F. E. (2011). Innovación abierta . *Intangible capital*, 7(1), 82-115.
- Hejis, J., & Buesa, M. (2002). *Los sistemas regionales de innovación en España*. Informe, Instituto de Análisis Industrial y Financiero de la Universidad Computense, Economía Industrial.
- Instituto Nacional de Estadística (a). (2019). *Estructura y dinamismo del tejido empresarial en España*.
- Instituto Nacional de Estadística (b). (2019). *Anuario estadístico de España 2019*.
- Instituto Nacional de Estadística (c). (2019). *Encuesta de innovación en las empresas*.
- Instituto Nacional de Estadística (d). (2020). Encuesta de Población Activa.
- IVACE. (16 de Junio de 2020). *IVACE Generalitat Valenciana*. Obtenido de <https://www.ivace.es/index.php/es/>
- La Zanzonía S.L. (2020). *La Zanzonía S.L.* Obtenido de <https://lazzanzonia.com/>
- Manual de Oslo. (2005). *Manual de Oslo*.
- Manual de Oslo. (2010). *Resumen Manual de Oslo*.
- Niembro, A. (2016). Los sistemas regionales de innovación y el desarrollo económico de las provincias argentinas. *Revista Pymes, Innovación y Desarrollo*, 4(3), 57-76.
- PagePersonnel. (2020). *PagePersonnel*. Obtenido de <https://www.pagepersonnel.es/advice/candidatos/la-entrevista/antes-durante-despu%C3%A9s-de-una-entrevista>
- Pastelería Industrial Monte Turia S.A. (2020). *Pastelería Industrial Monte Turia S.A.* Obtenido de <https://www.monteturia.com/>
- Pirotecnia El Gato S.L. (2020). *Pirotecnia El Gato S.L.* Obtenido de <https://www.pirotecniaelgato.com/>
- Productos Artesanos FernanChef S.L. (2020). *Productos Artesanos FernanChef S.L.* Obtenido de <https://fernanchef.webnode.es/>
- Red de Institutos Tecnológicos de la Comunitat Valenciana. (2020). *Red de Intitutos Tecnológicos de la Comunitat Valenciana*. Obtenido de <https://www.redit.es/>

- Ripoll Berenguer, A. (2016). *Análisis del medio físico y usos del suelo de la comarca de Los Serranos en el área funcional de Valencia y diagnóstico integrado*. Trabajo Final de Grado, Universitat Politècnica de València.
- Santandreu-Mascarell, C. (2012). *Propuesta de un modelo de gestión adaptado a las características organizativas y de innovación de las empresas. El caso de la comarca La Safor*. Valencia.
- Schein, E. H. (1998). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Plaza & Janes Editores S.S.
- Scielo. (2020). *Scielo*. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-50572013000300009&script=sci_arttext
- Sílices Serral S.L. (2020). *Sílices Serral S.L.* Obtenido de <https://silicesserral.com/>
- Treviño, L. C. (mayo-agosto de 2002). Innovación y competitividad empresarial. *Aportes*, 7(020), 55-65.
- Valencia Interior. (2020). *Valencia Interior*. Obtenido de <https://www.valenciainterior.com/descubre/donde-ir/la-serrania/>
- València Turisme. (2020). *València Turisme*. Obtenido de <https://www.valenciaturisme.org/es/comarca/la-serrania/>
- Wikipedia. (2020). *Los Serranos*. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Los_Serranos

Anexo

Preguntas de la entrevista realizada en las empresas

- **Primera parte de la entrevista:**

Obtener información general de la empresa. Preguntas sobre la descripción de las actividades que realiza, a qué se dedica, conocimiento de los productos o servicios producidos y procesos empleados.

1. ¿Cuál es la actividad principal de la empresa?
2. ¿Qué misión, visión y valores tiene la empresa?
3. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa?
4. ¿Su empresa cambia tan rápido como el medio, es decir, es la empresa capaz de adaptarse fácilmente a las nuevas situaciones y exigencias que impone el mercado en que compite? (Adaptarse a las necesidades y tecnologías de la actualidad)
5. ¿En qué mercados geográficos vende su empresa bienes o servicios?
6. ¿Ha accedido su empresa a mercados internacionales?
7. ¿La empresa tiene establecido algún sistema de fidelización de clientes?

- **Segunda parte de la entrevista:**

Preguntas sobre innovación, para conocer qué conocimientos tiene la empresa respecto a este concepto, los tipos de innovación que emplean y los métodos y actividades innovadoras que llevan a cabo.

1. ¿Su empresa cuenta con un plan estratégico que contemple la innovación?
2. ¿Ha realizado su empresa actividades de I+D+i interna?
3. ¿Existe un departamento dedicado exclusivamente a la I+D+i en la empresa?
4. ¿Cuáles son las motivaciones de la empresa para innovar? Reemplazar bienes y servicios, mejorar la calidad, aumentar la gama, reducir costes...
5. ¿Cuáles son las actividades de innovación que realizaron?
I+D interna, Adquisición de I+D (externa), Adquisición de maquinaria, equipos y software, Adquisición de otros conocimientos externos, Formación, Introducción de innovaciones en el mercado.
6. ¿Qué tipos de innovación le interesa a la empresa utilizar para diferenciarse y crear valor?

7. **Marketing producto/servicio:** ¿En los últimos años ha introducido su empresa bienes o servicios nuevos o mejorados de manera significativa? ¿Cuáles?
8. **Marketing proceso:** ¿En los últimos años ha introducido o modificado su empresa algún proceso? ¿Cuáles?
9. **Marketing distribución:** ¿Ha introducido su empresa nuevos métodos para el posicionamiento del bien o servicio en el mercado o canales de venta? ¿Cuáles?
10. **Marketing promoción:** ¿Ha introducido su empresa nuevas técnicas o canales para la promoción del bien o servicio? ¿Cuáles?
11. ¿Ha introducido su empresa nuevas prácticas empresariales en la **organización** del trabajo o los procedimientos como la modificación de la manera de gestionar la red de proveedores/cadena de suministro, nuevos sistemas de gestión del conocimiento y/o política de formación, nuevos planes de desarrollo profesional (promoción, retribución o motivación) o nuevas formas de gestionar la organización del trabajo o los procedimientos

- **Tercera parte de la entrevista:**

Preguntas sobre quién realiza la innovación en la empresa, de dónde se obtienen las ideas que aportan innovaciones y uso de la innovación abierta.

1. ¿Quién desarrolla estas innovaciones? Su empresa, su empresa junto a otros, otras empresas, ect.
2. ¿Cuáles son las fuentes de información para las actividades de innovación? Interna, fuentes del mercado, fuentes institucionales (universidades, organismos públicos, centros tecnológicos), otras fuentes
3. ¿Cooperan con otros agentes para innovar? Clientes, proveedores, competencia, etc.

- **Cuarta parte de la entrevista:**

Preguntas sobre los resultados de aplicar innovación, barreras que se encuentren en los procesos de innovación y sobre ventajas competitivas que la innovación ofrece a las empresas en cuestión.

1. ¿La empresa ha notado una notable mejora de los resultados de la empresa? Mayores beneficios, empresa más competitiva, mejoras en la

productividad, reducción de costes, mejora de la gama de productos y servicios, aumento de ventas, etc.

2. ¿Qué ventajas competitivas aporta la innovación a su empresa?
3. ¿Cuáles son los factores que dificultan las actividades de innovación?
Factores de coste, de conocimiento, de mercado o motivos para no innovar
(no es necesario)
4. ¿Se han establecido indicadores para medir los resultados de las innovaciones en producto/servicio proceso, marketing y organización?
(Objetivos claros, seguimiento informal)