



10

CASOS DE ÉXITO EN INNOVACIÓN DE EMPRESAS MURCIANAS

DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN
DANIEL JIMÉNEZ JIMÉNEZ

Cátedra de Innovación para la Especialización Inteligente
Universidad de Murcia
Instituto de Fomento de la Región de Murcia



10 CASOS DE ÉXITO EN INNOVACIÓN DE EMPRESAS MURCIANAS



“Una manera de hacer Europa”
Fondo Europeo de Desarrollo Regional

Dirección y coordinación:

Daniel Jiménez Jiménez

Edición:

Catedra de Innovación para la
Especialización Inteligente

Equipo de trabajo:

Matilde García Pérez
Daniel Jiménez Jiménez
Micaela Martínez Costa
Ángel Olaz Capitán
Pilar Ortiz García
Antonio Paños Álvarez
José Piñera Salmerón

10 CASOS DE ÉXITO EN INNOVACIÓN DE EMPRESAS MURCIANAS



CIEI
Cátedra Innovación
Especialización Inteligente



Región de Murcia



“Una manera de hacer Europa”
Fondo Europeo de Desarrollo Regional

**Universidad de Murcia
2021**

1ª Edición 2021

Reservados todos los derechos. De acuerdo con la legislación vigente, y bajo las sanciones en ellas previstas, queda totalmente prohibida la reproducción y/o transmisión parcial o total de este libro, por procedimientos mecánicos o electrónicos, incluyendo fotocopia, grabación magnética, óptica o cualesquiera otros procedimientos que la técnica permita o pueda permitir en el futuro, sin la expresa autorización por escrito de los propietarios del copyright.

© Universidad de Murcia, Servicio de Publicaciones, 2021



ISBN: 978-84-18936-09-8
Depósito Legal: MU-880-2021

Impreso en España - Printed in Spain

Diseño y maquetación: Simona Popa
Impresión: Servicio de Publicaciones. Universidad de Murcia
Campus de Espinardo 30100 MURCIA

CONTENIDOS

PRESENTACIÓN.....	1
RESUMEN EJECUTIVO	3
INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO 1. Objetivo del estudio de casos y metodología	7
CAPÍTULO 2. Estudio de casos	11
2.1. CASO 1. Golosinas Fini: la creatividad innovadora funciona	12
2.2. CASO 2. Zukán: La innovación está en su ADN	21
2.3. CASO 3. Hero: Conciliando lo natural y la sostenibilidad a través de la innovación	29
2.4. CASO 4. Hida Alimentación: hacia la calidad y la eficiencia a través de la innovación.	37
2.5. CASO 5. Delizum: Innovación y compromiso con la ecología	47
2.6. CASO 6. New Concisa: Sin innovación no hay vida	55
2.9. CASO 9. Fripozo: La innovación es el secreto para conseguir el éxito.....	77
2.10. CASO 10. Postres Reina: desde nuestro inicio hemos sido una empresa muy innovadora y muy emprendedora	85
CAPÍTULO 3. CONCLUSIONES.....	93
3.1. La innovación en las empresas agroalimentarias de la Región de Murcia.	94
3.2. Impulsores de la innovación	96
3.3. Obstáculos a la innovación	98
3.4. El futuro de la innovación en la empresa	100
3.5. Recomendaciones finales	101



PRESENTACIÓN

En los actuales entornos empresariales, cada vez más globalizados y competitivos, la innovación constituye una palanca fundamental para el éxito y supervivencia de las empresas. De hecho, una de las características más relevantes que definen a las organizaciones que se sitúan en listas como Forbes es, sin duda, su decidida apuesta por la innovación.

Compañías internacionales como Amazon, Google, Apple o Tesla se consideran empresas líderes en innovación, aunque también destacan a nivel mundial, por su compromiso con el desarrollo de nuevos bienes, servicios o procesos, empresas españolas como Zara o Banco Santander.

Desde la Cátedra de Innovación para la Especialización Inteligente de la *Universidad de Murcia*, financiada por el Instituto de Fomento de la Región de Murcia (INFO), se presentan algunos ejemplos que ponen de manifiesto como las empresas de nuestra región también pueden alcanzar el éxito gracias a la innovación. En este estudio se muestran 10 casos de empresas que han apostado por la innovación como una herramienta esencial en la que descansan sus estrategias. Aun perteneciendo a diferentes subsectores, y teniendo diversos tamaños y antigüedad, todas ellas comparten la inquietud por una renovación continua de sus productos y procesos para seguir siendo competitivas.

Las empresas objeto del presente estudio pertenecen al sector agroalimentario. La elección de este sector se debe al carácter estratégico que tiene para la Región de Murcia tal y como se encuentra recogido en el RIS3Mur, un plan regional para el desarrollo que se caracteriza por concentrar el apoyo, las inversiones y los recursos disponibles en aquellas áreas de especialización más prometedoras para la Región de Murcia con el objetivo fundamental de mejorar su potencial competitivo.

Desde la Cátedra queremos dar las gracias a Golosinas Fini, Zukán, Hero, Hida Alimentación, Delizum, New Concisa, Culmárex, Juver, Fripozo y Postres Reina por querer compartir su visión sobre la importancia de la innovación y por ofrecer orientaciones sobre esta actividad tanto a nivel de empresas como de administraciones con el objetivo final de mejorar el futuro de la Región.

También queremos aprovechar para felicitar al INFO por su apoyo activo a las empresas de la Región de Murcia mediante diversos programas con los que impulsar sus políticas de innovación permitiéndoles competir con las firmas más punteras a nivel internacional.



Daniel Jiménez
Director de la Cátedra de Innovación para la Especialización Inteligente



RESUMEN EJECUTIVO

Actualmente las empresas participan en mercados de enorme intensidad competitiva. Los líderes empresariales, para sobrevivir con éxito o aumentar su cuota de mercado, dedican una especial atención a la búsqueda activa de fuentes de ventaja competitiva. En esa búsqueda, la innovación se ha convertido en una herramienta indispensable, a la que directivos y Administraciones Públicas dedican cada vez una mayor atención y recursos.

El presente informe tiene como objetivo ofrecer una visión de primera mano de la innovación, dando voz a las personas que la aplican en el día a día de sus empresas. Para ello, a partir del sector “Agroalimentario” que forma parte del **RIS3 de la Región de Murcia**, se han seleccionado 10 empresas y entrevistado personalmente a gerentes o directores de departamentos responsables de I+D+I+i mediante un cuestionario abierto. El objetivo es entender mejor qué tipos de innovación llevan a cabo y por qué, qué les lleva a innovar y qué problemas encuentran en este proceso. Asimismo, se les ha solicitado una visión a futuro de esta herramienta.

Tras exponer cada uno de los casos realizados, el informe concluye con una serie de recomendaciones tanto para las empresas que quieren innovar como para las administraciones en su labor de apoyo. En el primer caso, las empresas entrevistadas destacan la importancia de atraer y retener personas, en definitiva, talento creativo dispuesto a desarrollar la innovación en la empresa. En paralelo, resaltar la importancia de fomentar una cultura abierta y ágil que tolere el fracaso como elemento esencial en el proceso de aprendizaje. También destacan la importancia de dotar al departamento de I+D+i de recursos suficientes, pero a su vez, la implantación de un adecuado control financiero, esencial para minimizar el riesgo de la tarea innovadora, que recomiendan emprender en todos sus tipos: proceso, producto e inclusive en gestión.

Las recomendaciones a las Administraciones Públicas se basan en un mayor acercamiento a las empresas para conocer mejor sus necesidades específicas. Así se puede llegar a una mejor segmentación de los tipos de ayudas ofrecidas, destacando la realizada en razón al tamaño de la empresa. De cara al futuro, cada vez más las empresas resaltan la necesidad de ayudas concretas para inversión tecnológica, industria 4.0 y el apoyo para la internacionalización de sus actividades.

INTRODUCCIÓN

Los altos niveles de competencia y el cambio continuo afectan de forma alarmante las posibilidades de crecimiento y subsistencia de las empresas. Para poder hacer frente a estos factores externos, difíciles de predecir y controlar, las compañías recurren a diferentes estrategias, entre las que destaca la innovación. Las autoridades públicas, conscientes de la importancia estratégica que tiene el desarrollo de actividades innovadoras para mantener la riqueza de las naciones y territorios instan a las empresas a que se involucren en procesos de innovación que les permitan ser más competitivas.

La puesta en marcha de innovaciones, así como el tipo empleado por parte de las empresas, se ve influido por una serie de variables que pueden ser agrupadas en dos:

- Variables externas, derivadas del ambiente competitivo del sector en el que compete y del ciclo de vida del mercado.
- Variables internas. Por un lado, las características de los miembros de la empresa, especialmente su cuerpo directivo, y por otro la propia organización, sobre todo a través de su estrategia.

En general, los trabajos que analizan los factores impulsores de la innovación suelen distinguir entre las grandes y las pequeñas empresas. Con carácter general, en el caso de las grandes empresas el ambiente externo tiene un gran peso. Pero las variables internas suelen ser decisivas en el caso de PYMEs, cuyo peso es esencial en el tejido productivo.

Algunos de los factores internos que caracterizan a una empresa que innova con éxito tienen que ver con la estrategia empresarial, con su estructura organizativa, con su dirección y liderazgo o con la gestión de sus trabajadores. Así, en relación con la estrategia, una estrategia de diferenciación apoyará de forma más clara las innovaciones en producto, mientras que una estrategia de liderazgo en costes incentivará más en las innovaciones en proceso.

En cuanto a la estructura organizativa más adecuada para facilitar la innovación, debe ser aquella que fomente la cooperación creativa y la colaboración entre sus funciones,



equipos y el conjunto de su fuerza de trabajo, así como la resolución de rivalidades y conflictos interdepartamentales. Especialmente se considera necesaria la cooperación entre los departamentos de marketing e I+D+i para la mejora del éxito de las innovaciones de producto. En consecuencia, las estructuras más planas y orgánicas promueven con mayor intensidad el desarrollo de innovaciones.

Otro de los elementos importante para desarrollar con éxito la innovación es el respaldo por parte de la dirección. El apoyo directivo a la innovación se necesita especialmente en la etapa de implementación, en la que la coordinación y la resolución de conflictos entre individuos y unidades son esenciales. En esta etapa, la implicación y el compromiso de la dirección general se convierten en elementos claves para el éxito de las innovaciones. Son asimismo importantes, la capacidad emprendedora y de asunción de riesgos de los directivos, así como una actitud proactiva hacia el cambio que ayude a crear un clima interno que lo apoye.

Para que la innovación sea eficaz se considera fundamental contar con un estilo de dirección basado en un liderazgo efectivo que motive continuamente a los trabajadores de la empresa.

Otro elemento determinante de la innovación en la empresa son sus personas. Como algunos autores apuntan "las personas son en las organizaciones innovadoras los recursos más vitales". Por ello, sólo con la introducción de un personal y unas innovaciones estructurales que sean apropiados al sistema social de la organización se puede crear un entorno que facilite la adopción de innovaciones tecnológicas. Esto exige no sólo contar con empleados creativos y motivados, sino que debe existir una cultura innovadora abierta a nuevas ideas, que no castigue la asunción de riesgos, que fomente la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y que incentive la creatividad y el compartir responsabilidades.

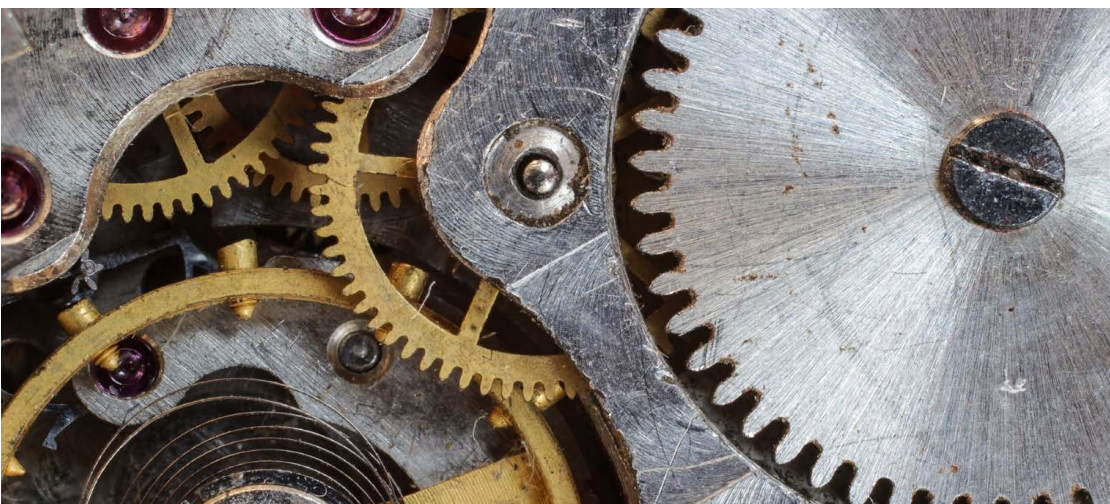
Además de los factores ya mencionados, la capacidad de la empresa para innovar en productos y procesos depende de su stock de capital tecnológico, obtenido a lo largo del tiempo a través de las actividades de I+D+i. Es más, los recursos tecnológicos y los fondos invertidos en esta función determinan el potencial para la innovación de la compañía. Finalmente, siempre se debe tener una orientación al mercado, ya que permite a la empresa conseguir información continua sobre las necesidades de los

clientes y las capacidades de los competidores y utilizar esta información para crear valor para los consumidores.

En cualquier caso, estos factores de éxito van a depender del tipo de innovación, de las características de la empresa y del sector en el que opera. Sin embargo, los resultados de las innovaciones son casi siempre inciertos e implican grandes riesgos para las empresas, por ello muchas no innovan. Otras veces, las organizaciones no son conscientes de la necesidad de innovar para mantener y desarrollar su ventaja competitiva y así, enfrentarse mejor, al cambiante entorno actual. Pero la falta de innovación entre las empresas españolas también puede deberse a que no poseen las características mínimas que la facilitan y permiten desarrollarla con éxito ya que para poder apropiarse de los beneficios derivados de la innovación se necesita el soporte de todos los elementos de la organización.

Ser una empresa innovadora y, sobre todo, innovar con éxito no es tarea fácil y son muchos los factores, tanto internos como externos, que influyen en ello. Es interesante una especial atención a los factores internos u organizativos que sirven de soporte a la innovación, ya que sobre ellos la empresa tiene mayor capacidad de control.

El objetivo principal de este estudio es conocer y analizar 10 casos de éxito de empresas de la Región de Murcia que operan en el sector agroalimentario, conocer los tipos de innovación que llevan a cabo, los factores que las impulsan, pero también aquellos que suponen un freno. Finalizamos con la opinión de estas empresas sobre el futuro de la innovación, así como recomendaciones tanto para las organizaciones que se inician en esta herramienta como para las administraciones que la impulsan.



CAPÍTULO 1. Objetivo del estudio de casos y metodología

La innovación no es solo una palabra de moda en el mundo empresarial. Los actuales entornos competitivos la han convertido en una herramienta realmente eficaz que puede influir en el crecimiento de las empresas y de la sociedad en su conjunto.

Este estudio pretende conocer la opinión sobre innovación de 10 empresas murcianas. Se intenta delimitar los factores que la impulsan, los obstáculos a los que se enfrenta y los retos que se plantean de cara al futuro. Con ello se trata de llegar a una serie de conclusiones que permitan un mayor conocimiento de la innovación de la mano de quienes conviven con ella día a día buscando optimizar sus resultados. Los casos expuestos en este estudio se espera que sean de utilidad tanto para otros empresarios como para la Administración Pública y que les ayuden a poner en práctica actividades de innovación, en el caso de los primeros, y a adoptar medidas que apoyen el proceso innovador, en el caso de la segunda.

Para la selección de las empresas se ha partido del RIS3 de la Región de Murcia¹, concretamente del grupo de empresas del sector “Agroalimentario”. Para el presente

¹ El RIS3 consiste en una agenda de transformación económica que concentra, de una manera eficiente, los recursos en aquellas áreas de especialización más prometedoras en función de sus ventajas comparativas y competitivas. Basado en tres variables: **capacidad regional en ciencia y tecnología**, el porcentaje del **empleo regional que concentra cada sector o ámbito de actividad** y el **coeficiente de especialización de la estructura empresarial regional frente a la**

trabajo se han seleccionado 10 empresas punteras en innovación de diferentes tamaños², representativas de las actividades englobadas dentro del sector agroalimentario de la Región de Murcia. De esta forma se pretende que las opiniones de los entrevistados sean lo más ilustrativas posible de la riqueza de la innovación murciana en este sector empresarial. De forma específica, las empresas seleccionadas pertenecen a los siguientes códigos CNAE: 0321 Acuicultura marina, 1022 Fabricación de conservas de pescado, 1032 Elaboración de zumos de frutas y hortalizas, 1039 Otro procesado y conservación de frutas y hortalizas, 1089 Elaboración de otros productos alimenticios, 1082 Fabricación de cacao, chocolate y productos de confitería, 1039 Otro procesado y conservación de frutas y hortalizas y 1107 Fabricación de bebidas no alcohólicas; producción de aguas minerales y otras aguas embotelladas.

Una vez seleccionadas las empresas se ha contactado con ellas para solicitar una entrevista personal con la persona responsable de I+D+i de la empresa o, en su defecto, con el director general. En la entrevista han participado, además del entrevistado, miembro (s) del grupo de trabajo de la Cátedra de Innovación para la Especialización Inteligente. El cuestionario que se ha utilizado para recoger la información está estructurado en cinco bloques, en los que se les ha preguntado al entrevistado su opinión sobre:

1. Caracterización de la innovación que la empresa lleva a cabo. Se pretende conocer los tipos de innovación desarrollada a lo largo de los tres últimos años, así como los beneficios que han generado.
2. Papel de la innovación como factor estratégico para la empresa. Se pretende identificar las innovaciones de mayor impacto para la empresa.

española se identifican los sectores estratégicos según RIS3 para la Región de Murcia. El más importante de estos sectores es el Agroalimentario, objeto del presente estudio. Para más información sobre RIS3 Región de Murcia: www.ris3mur.es

² Para la verificación de los tamaños de la empresa se ha considerado el volumen de facturación del último ejercicio cerrado (2018) empleando la base de datos de SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos).



3. Factores impulsores de la innovación. Se trata de descubrir aquellos factores que han funcionado como “catalizadores” de la actividad innovadora de la empresa, identificando su origen.
4. Obstáculos encontrados en la innovación. Se pretende conocer las principales dificultades que han surgido en el proceso innovador, así como su origen.
5. Visión futura de la innovación en la empresa. Se busca saber cuáles son las innovaciones que las empresas esperan conseguir en el futuro y los problemas que creen que van a encontrar en su desarrollo.

Las entrevistas se han realizado entre los meses de febrero y julio de 2020. Debido a la especial situación ocasionada por el COVID-19, aunque la mayoría de las mismas se ha llevado a cabo de forma presencial, en dos casos (Juver y Postres Reina) se ha efectuado virtualmente mediante el uso de la herramienta Zoom y en un caso (Culmarex) se ha realizado enviando el cuestionario a la persona entrevistada.



CAPÍTULO 2. Estudio de casos

En este capítulo se muestran los resultados de las encuestas realizadas a 10 empresas murcianas del sector agroalimentario. Cada caso se ha estructurado siguiendo el orden de los bloques que forman la entrevista realizada.





2.1. CASO 1. Golosinas Fini: la creatividad innovadora funciona

La elaboración de este caso se apoya en la información derivada de la entrevista con Alfonso Samper, director general de Golosinas Fini, que tuvo lugar el 18 de febrero de 2020 y en la que participaron Ángel Olaz Capitán y José Piñera Salmerón de la Universidad de Murcia.

2.1.1. Historia y cifras relevantes

La empresa Golosinas Fini, en adelante Fini, nace de la mano de Manuel Sánchez Cano y su esposa, Josefa Bernal Campillo en 1971.

Actualmente Fini es líder nacional en caramelo de gelatina, nubes (“marshmallow”) y regaliz: controla el 40% del mercado de nubes, el 61,5% del mercado de Regaliz, y el 31,8% del mercado correspondiente al caramelo de gelatina. Además, cuenta con una gran implantación a nivel internacional.

Las cifras de Fini ilustran el gran tamaño de la empresa:

- 6 delegaciones internacionales: Portugal, Reino Unido, Francia, EE.UU., Chile y Colombia.
- 5 delegaciones en España.
- El 75% de la producción en España se dedica a la exportación.



- Distribución en más de 80 países.
- 2 factorías: España y Brasil.
- 125.000 m2 de instalaciones.
- 1.400 empleados.
- Más de 80 millones de kilos/año de capacidad de producción.

2.1.2. Innovación en la empresa

La innovación constituye un pilar fundamental de la empresa y su actividad se ha visto incrementada ostensiblemente en los últimos 5 años. Para ello, Fini cuenta con un departamento propio de I+D+I que funciona de forma transversal, ya que junto al personal propio de dicho departamento participan activamente empleados de otras áreas de la empresa, sobre todo de producción y marketing.

Las innovaciones en producto, así como en procesos productivos, constituyen los tipos en los que la empresa concentra su actividad innovadora. Destacan las grandes inversiones en el área de desarrollo de productos, buscando siempre sorprender a su variado público objetivo: adolescentes, millenials³ (su principal público) pero también una generación más adulta, en este caso a través de productos sin azúcar. En su sector, las necesidades y demandas cambian rápidamente, y retan a la empresa adaptarse a ellas. Alfonso comenta: “el niño nos reta continuamente: ¿hasta qué nivel de acidez podemos alcanzar en un chicle respetando siempre las condiciones organolépticas adecuadas para el consumo?, ¿cómo podemos hacer que la goma del chicle se mantenga blanda y guarde el sabor durante el mayor tiempo posible?”, son algunas de las preguntas que guían el trabajo innovador. “Se busca sorprender al consumidor, retarlo con sensaciones que no espera: ¿qué tal una pelota de tenis en chicle que parezca real?, ¿o un producto superácido como el FINIBOOM?”. Para ello, la empresa diseña productos que le obligan a “jugar” con distintos ingredientes, fórmulas que llegan a combinar incluso las texturas, más o menos blandas, esponjosas, gomosas, ... pero también con una comunicación más atrevida y osada que conecte con nuestro público, ¡no hay fin!

³ Se entiende por generación *millenials* como aquellas personas que nacieron entre el inicio de los años 80 y mitad de los 90, aproximadamente.

Concretamente, el regaliz es una categoría de producto muy importante para la empresa y en la que ha conseguido un elevado grado de diferenciación, en este caso a través de distintas texturas que lo hacen muy reconocido en el mercado, generando con ello un elevado valor añadido. Recientemente Fini lanzó un regaliz relleno de fondant, casi un relleno de nube lo que resulta en una combinación de productos que persigue sorprender al consumidor. También la innovación llevada a cabo en la línea de producto de nube ha sido muy exitosa, lanzando al mercado productos con inclusiones en su interior de distintos sabores, densidades y textura.

Pero la mejora en los procesos también ha sido un área muy importante de innovación. En este caso, la innovación persigue una búsqueda de mejoras en los sistemas de fabricación, fundamentalmente a través de la metodología Lean⁴, así como inversiones en maquinaria y diseño de procesos internos. Para ello existe un departamento de Lean que implanta nuevos métodos de trabajo, y que convierte a los trabajadores en directores generales de sus respectivas áreas, impulsando el desarrollo de conocimiento y la mayor autonomía en la toma de decisiones. Este departamento ha sido tremendamente activo, inculcando la importancia de las métricas en el ámbito productivo para que los propios trabajadores puedan conocer de primera mano los procesos de mejora que se implantan. Todas las actuaciones dentro de la innovación en procesos productivos han posibilitado una reducción de costes y, en consecuencia, una mayor competitividad del producto en el mercado.

La empresa considera que “la innovación en recursos humanos es vital desde un punto de vista estratégico: atraer y apalancar el talento mediante un adecuado plan

⁴ El concepto de Lean Management surge en los años 70 a partir de los sistemas productivos de Toyota. Sus ingenieros buscaban herramientas con las que adaptarse a las demandas del mercado produciendo con el menor despilfarro, reduciendo así los costes de producción. Posteriormente, la cultura Lean y las herramientas desarrolladas para la mejora de la eficiencia productiva se difundieron entre las empresas.



de carrera colocando al departamento de recursos humanos como verdadero catalizador de la innovación en otras áreas”.

Fini también apuesta en la innovación digital, pero en este caso no la desarrolla directamente, sino que la realiza a través de start-ups tecnológicas sobre todo dentro

“La innovación en recursos humanos es vital desde un punto de vista estratégico: atraer y apalancar el talento mediante un adecuado plan de carrera coloca al departamento de recursos humanos como catalizador de la innovación en otras áreas.”

del área de big data. Uno de los aspectos en los que más interés existe es alcanzar un mayor conocimiento sobre el consumidor y sus preferencias a partir de sus experiencias en tienda.

Con respecto a la innovación ecológica o innovación verde, Fini busca activamente alternativas más ecológicas frente al uso de diversos materiales como el plástico. En este sentido, colabora con los proveedores en el desarrollo de soluciones que reduzcan o incluso eliminen el uso de papel y plástico como embalaje respetando las propiedades organolépticas de sus productos.

La empresa entiende que no toda la innovación realizada se materializa en éxito, existe un riesgo inherente, pero la apuesta es decidida. Así, los productos actuales son

potenciales generadores de ingresos, parte de los que se destina a proyectos de búsqueda de nuevos productos y procesos con lo que poder atender mejor al consumidor en el futuro.

En una ocasión, Fini, junto con otras dos empresas, solicitó una importante subvención con la que mejorar su proceso productivo, concretamente, se buscaba optimizar el proceso de mezcla del producto. El resultado no fue el esperado y la inversión en tiempo y dinero se perdió, además, no se consiguió la subvención que podría haber amortiguado, en parte, los costes en los que se incurrió. En otras ocasiones, no ha tenido éxito el lanzamiento de algún formato en el que habían depositado grandes expectativas.

Para minimizar los impactos de las experiencias innovadoras no exitosas, es cada vez más importante el control de los costes de estos procesos y la búsqueda de mejores procedimientos. Por ejemplo, anteriormente los test de producto se hacían en laboratorio y pasaban directamente a una prueba industrial provocando pérdidas en la capacidad productiva. Paulatinamente han ido desarrollado pequeñas máquinas ad hoc a menor escala, pero con comportamientos similares a las líneas de producción reales en las que se hacen estas pruebas sin incurrir en los inconvenientes anteriores.

Para Fini, “la supervivencia en el mundo actual pasa por la innovación. Sin ella, las ventajas competitivas de la empresa se van perdiendo”. Las empresas terminan haciendo lo mismo, por lo que se necesita buscar otras formas de cubrir las necesidades de los clientes y la innovación es la única vía. Por ello, a pesar de los potenciales fracasos consideran que el éxito en la innovación compensa con creces las inversiones realizadas.

“La supervivencia en el mundo actual pasa por la innovación. Sin ella, las ventajas competitivas de la empresa se van perdiendo frente a la competencia.”



Alfonso Samper, Director General de Fini Golosinas

2.1.3. Innovación ¿Factor estratégico?

Fini entiende que uno de los pilares fundamentales para crecer y sobrevivir es la innovación. La empresa es líder de mercado en varias categorías de producto, lo que ha conseguido anticipándose a su competencia a la hora de entender los cambios en los gustos de los consumidores y traduciéndolos en mejoras concretas mediante el proceso innovador.



La innovación “impacta de lleno en la cuenta de resultados. Si no se innova la competencia irá erosionando paulatinamente nuestros resultados”.

“Las empresas que se dedican exclusivamente a la mejora de sus costes terminan siendo copiadas por la competencia, lo que se convierte en una complicada espiral de la que la innovación nos permite salir.”

“Buscar no donde nosotros creemos que somos mejores, si no donde el consumidor considera que somos mejores.”

El efecto de la innovación “impacta de lleno en la cuenta de resultados. Si no se innova la competencia irá erosionando paulatinamente nuestros resultados”. El entrevistado considera que “las empresas que se dedican exclusivamente a la mejora de sus costes terminan siendo copiadas por la competencia, lo que se convierte en una complicada espiral de la que la innovación nos permite salir”. Además, un producto innovador provoca un “efecto catalizador y de arrastre” a otros para al final conseguir aumentos en las ventas, en el precio medio, los márgenes...

La creatividad juega un papel fundamental en este proceso y, para ello, en Fini existe un equipo transversal formado por personas de las áreas de producción, marketing, compras y dirección que intenta generar nuevas ideas. Se busca una anticipación a las necesidades de los consumidores, detectar las tendencias y entender al cliente. “Buscar no donde nosotros creemos que somos mejores, si no donde el consumidor considera que somos mejores.” Si el cliente percibe una cualidad en nuestro producto, vamos a explorarla, vamos a desarrollarla poniendo todo nuestro esfuerzo en ello. Fini “tiene como público a los adolescentes, niños, “millennials”,... grupos que demandan productos diferentes, disruptivos,... no podemos quedarnos parados”.

2.1.4. Impulsores y obstáculos de la Innovación

La elevada presión de la competencia, así como la búsqueda de crecimiento en el volumen de ventas han sido los mayores impulsores de la labor innovadora en Fini. La empresa busca nuevos productos para abastecer sus mercados actuales, así como para competir en nuevos segmentos.

El papel de la presidencia de la empresa es decisivo en el proceso innovador ya que apuesta por la innovación y participa de forma activa en su desarrollo. Este impulso innovador termina convirtiéndose en cultura.

Fini considera que las innovaciones deben impulsarse con la debida formación del personal en áreas diversas (alimentaria, mecánica,...). En este sentido, Alfonso afirma que “la empresa apuesta por la polivalencia y autosuficiencia para hacer frente a las distintas situaciones que puedan plantearse en el trabajo diario”. En la misma línea, se busca una mayor flexibilidad entre funciones: cuando un trabajador lleva ciertos años desempeñando una función pasa a conocer otra lo que permite un conocimiento más profundo y las implicaciones de las tareas que realiza

Otro factor importante son las ayudas públicas, y sobre todo las de índole económica, también sirven de catalizadores sobre todo para la inversión en nueva maquinaria y tecnologías. Cuando la inversión es elevada la existencia de ayuda pública “nos permite dar pasos mayores, además, en nuestro caso una vez adquiridas las máquinas siempre debemos de hacer modificaciones que permitan adecuarlas a nuestro proceso productivo por lo que la inversión suele ser elevada”.

Considera que los mayores obstáculos para la innovación en las empresas proceden de su tamaño: las pequeñas tienen mayores dificultades para innovar e invertir en I+D+I+i. Sus limitaciones en recursos le lleva a apoyarse en otras empresas (startups,...) para innovar, de lo contrario será muy difícil que lo hagan. En este sentido, sugiere que las subvenciones a fondo perdido a estas empresas serían de enorme utilidad, discriminando por tamaño para entender que las menores empresas necesitan un impulso. En esta misma línea, un mayor conocimiento de las necesidades reales de las empresas por parte de las administraciones podría hacer que los mecanismos de ayuda estuvieran en consonancia con las mismas. En cuanto al papel de las administraciones, considera que no hay diferencia entre las distintas autonomías españolas.



2.1.5. Innovación y Futuro

El sector en el que Fini compite está ampliando continuamente su capacidad productiva, direccionando las ventas hacia aquellas categorías de producto de mayor giro y mercados en crecimiento. Así, las empresas se encuentran diferentes competidores a nivel internacional, entre ellos destaca sobre todo la multinacional alemana Haribo pues, aunque es una “empresa de innovación que podríamos

“La Región de Murcia cuenta con empresas creativas, muy capaces, con muchas ganas de exportar y hacer las cosas de manera diferente.”

clasificar como media”, busca reducir al máximo sus costes de fabricación innovando solo en formato. Estrategia diferente a Fini, que persigue crecer detectando nichos de mercado en los que aplicar una mayor creatividad.

Este escenario competitivo, así como la estrategia seleccionada por Fini, coloca la innovación como la herramienta básica para mejorar la posición futura de la empresa. Fini persigue innovar en diferentes categorías de producto: masticables, chicles sin azúcar... buscando nichos para atenderlos de la mejor manera posible. Para poder

acompañar estos movimientos del sector, Alfonso considera que cada vez más se van a “necesitar personas creativas, nuevas generaciones que sean disruptivas y muy transversales”, gente en mejora de procesos, gente que pueda entender los equipos de marketing, diseñadores, que entiendan lo que la empresa persigue y lo implante. Personas flexibles a la hora de entender el mercado y trasladar sus demandas en productos con valor para el consumidor. El papel de la administración pública en el futuro de la innovación es muy importante, pero actualmente la entiende alejada de la empresa. Si bien a nivel macro las administraciones buscan “palancas de crecimiento”, para hacerlas efectivas deberían conocer mejor las empresas, analizar sus necesidades, en qué áreas necesitan innovar, para entonces sí definir específicamente cuál puede ser su papel en el proceso.

A modo de conclusión, Alfonso afirma que “la Región de Murcia cuenta con empresas creativas, muy capaces, con muchas ganas de exportar y hacer las cosas de manera diferente. Siempre hemos sido una región muy desconocida y es hora de sacar nuestra producción con marca al mercado, con las propiedades y los valores que representa llevar la Región de Murcia a otro nivel”.



2.2. CASO 2. Zukán: La innovación está en su ADN

Caso realizado a partir de la entrevista mantenida con D^a María Lencina, Directora de Marketing y Comunicación, y D. Pedro Díaz, Jefe Proyectos I+D+I+i, realizada por Matilde García y Pilar Ortiz de la Universidad de Murcia.

2.2.1. Historia y cifras relevantes

En 1994, José Moreno, perteneciente a una familia de conserveros, fundó Zukán en Molina de Segura. En sus inicios, la empresa se dedicaba a importar azúcar desde diferentes países de Europa, a los que previamente se había desplazado para llevar las conservas que fabricaba la empresa de su familia., aprovechando que los camiones regresaban vacíos. Actualmente, la empresa ha evolucionado en todos los aspectos hasta convertirse en un referente empresarial.

En la actualidad, Zukán es una empresa especialista en soluciones edulcorantes, principalmente de origen natural. Desarrollan y producen soluciones edulcorantes a medida y sus líneas de productos e innovación están divididas en: 1.- Reducidos en

calorías, 2.- Ecológicos y BIO, 3.- Fondant, 4.- Jarabes y Siropes y 5.- Azúcares líquidos y Mezclas. Además, trabajan en otras líneas de investigación como son productos para alimentación apícola y una nueva línea de extractos de fruta.

Sus clientes son empresas pertenecientes a distintos sectores industriales tan diversos como: bebidas refrescantes y sidras; lácteos y derivados lácteos; bebidas alcohólicas; alimentación infantil; mermeladas y confituras; panadería; pastelería industrial y galletas; platos preparados; conservas y encurtidos; cereales y barritas de cereales; alimentos deportivos y dietéticos; aroma y colorantes; néctares y bebidas de frutas; chocolate; golosinas; helados; industria cárnica; turrón y mazapán; alimentación animal y fitosanitarios.

En el año 2018 Zukán ha facturado 190 millones de euros, tiene 180 empleados, ocupa el 8º puesto del 'ranking' empresarial de la Región y es una empresa familiar con la participación de un único socio. Su mercado es preferentemente nacional. A él se destina el 85% de su facturación. El resto se exporta a diversos países, principalmente de la Unión Europea, Turquía y Norte de África. En los últimos años ha invertido 30 millones de euros en innovación, principalmente en desarrollo de tecnología propia y ampliación de la fábrica.

2.2.2. Innovación en la empresa

Zukán ha innovado en frentes diferentes y en épocas del tiempo sucesivas. La innovación ha estado presente en esta empresa desde sus inicios. Como dice María, directora de Marketing y Comunicación, “la innovación en Zukán está dentro del ADN desde 1994, año de su fundación”.



“La innovación en Zukán está dentro del ADN desde 1994, año de su fundación.”



De izquierda a derecha: Pedro Díaz, María Lencina, Pilar Ortiz y Matilde García

El germen de la innovación existe desde el inicio de la empresa. Zukán empezó vendiendo azúcar a las conserveras de la zona, pero José Moreno se planteó ir un paso más allá añadiendo valor a lo que les ofrecía a sus clientes y decidió que fuese Zukán la que fabricase el almíbar que estos necesitaban. La fabricación del almíbar resulta costoso para las empresas conserveras y aquí es donde el fundador de Zukán identificó una oportunidad: “¿por qué no dárselo ya hecho, dándole

así un valor añadido al simple azúcar?” Esa fue su primera innovación y supuso lo que hoy en día es la fábrica líquida de edulcorante. Esa primera idea se materializó en fabricar almíbar en dos grandes “peroles” y hoy lleva ya aproximadamente unos treinta millones de euros de inversión”.

La segunda línea de innovación está centrada en buscar la “bondad del azúcar”. El azúcar es un producto que está “demonizado”, por eso Zukán ha tenido como objetivo reinventarse para sobrevivir. “Nuestro mercado va a un ritmo rapidísimo y nosotros tenemos que adaptarnos al mercado si no queremos quedarnos fuera.” El mercado del azúcar está sufriendo un cambio de paradigma, actualmente el consumidor es más crítico con este producto, lo que les obliga a estar continuamente “reinventándose”. Por ello, Zukán invierte recursos para encontrar nuevos ingredientes que permitan sustituir el azúcar, no sólo como sustitutos de su sabor sino también de sus propiedades (textura, viscosidad, ...) y tratando incluso de que sean funcionales, que tengan un aporte extra de alimento y que sean más saludables.

Otra vía en el desarrollo de la innovación va unida a un alto grado de responsabilidad social. Zukán fabrica azúcar líquido, éste tiene un ingrediente que es el azúcar y otro que es el agua, “utilizar agua en una región donde no sobra” ..., por ello, Zukán se ha centrado en el proceso de reutilización de aguas y en la optimización de todos los procesos para que las pérdidas de agua sean mínimas, tratando de obtener lo que se ha denominado economía circular. Otro objetivo para la empresa está siendo la búsqueda de azúcares procedentes de otras fuentes, como la extracción de azúcares procedentes de las frutas, pero destacando que la realización ha sido por procesos físicos, no químicos y extrayéndola de los subproductos que generan las industrias procesadoras de esa fruta.

Actualmente, el año 2020, es el año de la innovación en la gestión en Zukán. “Igual que desde 2015 más o menos es cuando estamos enfocando la innovación a productos y procesos, ahora mismo estamos muy enfocados en crear una industria 4.0”. El objetivo con esta línea de gestión es monitorizar la planta, establecer procesos y protocolos en la gestión empresarial, incluso empezar a calcular el retorno de la inversión que se obtiene de cada proceso o línea de producto.

2.2.3. Innovación ¿Factor estratégico?

Partiendo de que el azúcar no es un producto aceptado hoy en día por la mayoría de la sociedad y que el objetivo de la empresa, para poder continuar con su actividad, es conseguir fabricar lo que el cliente demanda o incluso adelantarse a sus exigencias, “la innovación no es un factor estratégico, es El Factor Estratégico”.

“La innovación no es un factor estratégico, es El Factor Estratégico.”

El departamento de I+D+I está formado por 8 personas, 5 mujeres y 3 hombres. Todos son graduados, algunos doctores, y están muy especializados. Normalmente la empresa necesita trabajadores con una determinada formación para desarrollar un proyecto específico y es consciente de la importancia de los conocimientos y de los recursos humanos en la estrategia de innovación de la empresa.

En Zukán ha habido dos decisiones estratégicas que han resultado fundamentales para su crecimiento. Por un lado, la transformación del azúcar sólido al líquido, con la concepción de la factoría líquida y, por otro, la profesionalización del área de I+D+I+i.



2.2.4. Impulsores y obstáculos de la Innovación

María y Pedro tienen muy claro que los propios directivos de Zukán han sido el mayor impulsor de la innovación. Tanto la forma de dirigirla como el trato e implicación con sus empleados. “No existe una jerarquía marcada, la dirección consulta mucho, pregunta mucho, confía mucho en los empleados” y una gestión así es también una forma de innovar. Otro aspecto que impulsa la innovación en la empresa es la pasión con la que se trabaja. Los trabajadores son muy emocionales y se sienten orgullosos

“Con todos los proyectos corres un riesgo, es algo inherente al día a día empresarial. Si no corres el riesgo no sabrás si puedes tener éxito.”

de sus logros. Actualmente han tenido un gran reconocimiento a nivel internacional en relación con el desarrollo de un producto de alimentación apícola que va más allá del simple alimento y aporta los nutrientes y vitaminas específicos para un correcto desarrollo. Pedro nos comenta: “hemos desarrollado una gama de alimentación apícola. El producto estrella es un alimento muy específico para poner en las colmenas para que las abejas no

solo se alimenten, sino que se nutran y fortalezcan. Es el primer producto del mercado que puede actuar como alimento sustitutivo del polen, no solo como complementario”.

El propio fracaso impulsa también la innovación. El fracaso y el fallo van de la mano de la innovación. “En todos los proyectos corres un riesgo, es algo inherente al día a día empresarial. Si no corres este riesgo no sabrás si puedes tener éxito”. Un fracaso del que aprendieron bastante fue el de considerar que las abejas valoraban en su alimentación los mismos criterios que los humanos. Intentaron humanizar la comida animal y fracasaron, pero aprendieron.

La cooperación es otro impulsor para la innovación. Cooperación con otras empresas, con organismos públicos españoles, como las universidades, y con organismos europeos. Todo esto ayuda a desarrollar proyectos que de forma individual sería inviable, tanto por el dinero necesario como por el tiempo que debe transcurrir hasta obtener resultados.

Algunos de los de los factores que Zukán considera impulsores pueden ser obstáculos para otras empresas. Eso va a depender de la cultura empresarial. En este caso, los mayores obstáculos con los que se han encontrado, tal y como María y Pedro han comentado, pueden ser ellos mismos. “Pecamos de emocionales, la ambición hace que olvidemos aspectos técnicos, análisis previos, fallos al no establecer protocolos, planificar, madurar...” Otras veces, se centran en los aspectos técnicos, olvidando que para que un producto se pueda vender hay que tener en cuenta el coste, el precio de venta y la vida útil del producto. “Todos estos son fallos que se producen una vez, y son necesarios para que podamos aprender. Es la curva de aprendizaje necesaria e inherente en todos los procesos, el de innovación también”.

Otro obstáculo es la rapidez en la que se producen los cambios. “El mercado va a 200 por hora y en la innovación hay que tener paciencia”. En su actividad hay que ser riguroso, científico, hay ensayos que se deben realizar de forma mensual, anual. Es necesario diseñar muy bien los experimentos para que el trabajo después de un año sea realmente rentable en cuanto a conocimiento y costes.

Otro obstáculo es el conocimiento. Hay líneas de innovación tan especializadas que muchas veces conseguir ese personal tan especializado que venga a aportar y no a ser formado, puede ser un freno a la innovación.

El apoyo de las administraciones es fundamental para el desarrollo de una cultura innovadora. Este desarrollo debería empezar en los colegios. Un apoyo integrado dentro de cualquier actividad empresarial donde las empresas reciban ayuda para desarrollar la innovación. Por ejemplo, “en Europa, en este sector, hay una proliferación de startups. Estas startups son apoyadas por instituciones públicas, por las propias empresas, con equipos con una altísima formación. Ese apoyo externo al final se nota”. En España sería necesaria que la partida de I+D+I en los presupuestos generales del estado fuese más alta, ayudaría también a que poco a poco fuese calando la cultura de la innovación en todos los estratos de la sociedad.

“Todo esto son fallos que se producen una vez, y son necesarios para que podamos aprender. Es la curva de aprendizaje necesaria e inherente en todos los procesos, el de innovación también.”

“El mercado va a 200 por hora y en la innovación hay que tener paciencia.”



2.2.5. Innovación y Futuro

Para seguir innovando, en Zukán lo tienen claro: “necesitan seguir profesionalizando el departamento de I+D+I”, asentar esa imagen técnica, especializarse mucho más. La empresa quiere y necesita crear su propio espacio para continuar creciendo y profesionalizando su actividad. “Es una manera de profesionalizar más y de darle la importancia que se merece, es un proyecto magnífico porque cobrará vida propia”.

En el futuro y fuera de la empresa creen que la innovación es fundamental para el desarrollo de una nación, región, empresa. Consideran que hay que luchar por:

- Facilitar que las universidades y las empresas puedan trabajar conjuntamente. Esto genera sinergias en ambos sentidos: para las universidades supone dar salida a los alumnos y recibir formación de primera mano del mercado. Y para las empresas, que las universidades les ayuden a desarrollar los proyectos que con sus medios y personal les resultan inviables.
- Infraestructuras, espacios físicos, para desarrollar el conocimiento, como un centro de innovación.
- Apoyo en formación y financiación de las Administraciones Públicas.
- Incorporar la innovación al sistema educativo, para apoyar la creación de una cultura de innovación, para apoyar el desarrollo del conocimiento y de la ciencia y donde esté incluida la gestión del fracaso. “Un error no es un error, un no resultado es un resultado”.
- Las empresas de la Región de Murcia deben identificar cuáles son sus puntos fuertes, que son muchos, y enfrentarse sin complejos al exterior. Esto favorecerá la creación de lazos comerciales.



2.3. CASO 3. Hero: Conciliando lo natural y la sostenibilidad a través de la innovación

Caso redactado a partir de la entrevista a D. Luis Manuel Sánchez – Siles, director de investigación y de nutrición de Hero España, realizada por Ángel Olaz y Antonio Paños de la Universidad de Murcia.

2.3.1. Historia y cifras relevantes

El Grupo Hero es una empresa internacional especializada en productos alimenticios. La Empresa fue fundada en 1886, en Lenzburg (Suiza), donde a día de hoy radica su sede principal. Junto a la elaboración de las tradicionales mermeladas y confituras también destacan snacks saludables junto a otra gama de productos sin Gluten. El Grupo Hero tiene por misión deleitar a los consumidores conservando todo lo bueno que ofrece la naturaleza y cuenta con una amplia presencia internacional de la que puede enorgullecerse al integrar muchas de las marcas más confiables a escala local. En 2016 el Grupo Hero generó ingresos por valor de 1,27 mil millones de francos suizos.

Desde 1922, Hero España, tiene su sede en Alcantarilla (Murcia), donde fabrica una gran variedad de productos y todas las referencias de Hero Baby (marca especializada en la fabricación de alimentos infantiles). En Hero, la Responsabilidad Social es una oportunidad y un compromiso con la sociedad en su conjunto. Con esta forma de hacer y entender la empresa, la compañía se encuentra preparada para afrontar nuevos retos por complejos que estos se presenten. Su misión, en correspondencia con el Grupo, coincide con el deleite al consumidor, manteniendo lo natural y buscando el camino hacia la excelencia, a través de valores compartidos con todos los grupos de interés que forman parte de la sociedad.



De izquierda a derecha: Antonio Paños, Luis Manuel Sánchez – Siles y Ángel Olaz

2.3.2. Innovación en la empresa

Uno de los aspectos más singulares, tanto de Hero España, como del propio Grupo es la presencia en su ADN de una cultura innovadora, en la que, con independencia del departamento, área o actividad, cualquier trabajador puede y debe con sus contribuciones aportar ideas que ayuden en el proceso innovador, no ya solo del producto desde diferentes ópticas, sino también en todos aquellos aspectos que pueden ayudar a mejorarlo, por ejemplo, en su lanzamiento al mercado.

Un motivo central en la cultura innovadora de Hero es “deleitar al consumidor” aprovechando lo bueno que ofrece a la naturaleza. Lógicamente, ese afán de superación conlleva “la búsqueda de reformulaciones innovadoras lo más naturales y saludables posibles, porque esas son dos de las bases principales sobre las que nos asentamos” manifiesta Sánchez - Siles. Esto no sería posible sin un exigente trabajo de investigación. Buena muestra de ello es la creación de un índice que mide el grado



de naturalidad de los productos elaborados contribuyendo a su mejora de cara al consumidor.

Lógicamente un proyecto de esta envergadura implica y compromete a diferentes áreas estratégicas de conocimiento como son: “nutrición, salud, naturalidad y procesado”, siempre en aras de una mayor sostenibilidad, sin olvidar a las direcciones generales del grupo en cada país donde se encuentra presente ni a sus proveedores, como parte destacada en esta filosofía empresarial.

Esta exigencia de Hero por conciliar la innovación con lo natural y la sostenibilidad se convierte en un proceso, en el que aun cuando su posición como líder mundial en sus distintas líneas de producto podría entenderse como sinónimo de tranquilidad, no es ajeno a ese debate entre “renovarse o morir”. En este sentido, los propios beneficios de la innovación, con independencia de los costes en que se han de incurrir, deben estar en consonancia con un modelo que permita conocer en detalle cómo evolucionan las diferentes innovaciones aplicadas al producto. Los KPI (*Key Performance Indicators* o indicadores clave de rendimiento) resultan esenciales en este modelo.

La innovación, dependiendo de su naturaleza, puede proceder de diferentes ámbitos. Como señala Sánchez – Siles, puede proceder, por ejemplo, tanto del consumidor como de la ciencia. En el primer caso, y de entre las más recientes experiencias exitosas en el terreno de la innovación, se mencionan los pouches (snacks) o, si se quiere, unas bolsitas de puré de fruta que facilitan el consumo de un producto de excelente calidad en un mundo en el que los hábitos de vida someten al individuo a un ritmo vertiginoso de actividad.

En otras ocasiones, esta innovación no siempre sería posible de no ser como resultado de proyectos de investigación con centros de investigación y universidades punteras como la de Umeå y la California Davis, con las que se ha desarrollado una leche maternizada que gracias a una serie de compuestos situados alrededor de una estructura denominada MCGM, permite elaborar una leche similar a la materna en cuanto a composición y funcionalidad se refiere.

Lo cierto es que no siempre se generan ideas exitosas, como señala Sánchez – Siles “del fracaso se aprende mucho” y también, más que de la idea en sí misma, del modo

en que se ejecuta o se lleva a cabo: "... la misma idea puede ser el desarrollo de un producto que puede fracasar, pero en realidad la probabilidad de fracaso y de éxito está más relacionada en cómo ejecutas esa idea". Estas cuestiones, unidas a la incorporación de la inteligencia artificial y el big data, permiten un mejor posicionamiento de los productos en su desarrollo comercial.

Las innovaciones de carácter técnico que se mencionan no tendrían una lógica de continuidad si no estuvieran vinculadas con dos cuestiones claves, según Sánchez – Siles, como son: el medio ambiente y la salud de la población. Si como antes se ha comentado la misión de Hero es "deleitar a los consumidores con lo bueno de la naturaleza esto debe asociarse con valores como la salud, la naturalidad y el medio ambiente, aspectos totalmente diferentes y no siempre relacionados entre sí".

La idea no es otra que cuidar al planeta y a la población como garantes de la sostenibilidad. Sánchez – Siles, en su calidad de miembro del Comité de Sostenibilidad del Grupo Hero, hace referencia a los denominados *healthy foods* (alimentos naturales y saludables) y a como una de las dietas propuestas al *The planetary health diet* ha sido seleccionada por esta organización ante el reto que supondrá, sin perjudicar al medio ambiente, alimentar a 10.000 millones de personas en el año 2050.

2.3.3. Innovación ¿Factor estratégico?

En cuanto a la innovación como factor estratégico si algo puede apreciarse es que "es esencial para la supervivencia en el mundo actual en el que el conocimiento y la información fluyen de forma muy rápida sin olvidar a la competitividad".

Sánchez – Siles evoca cuando se incorporó hace cerca de 15 años a la organización y como ya le sorprendió en su momento la calidad de los productos y el know how que atesoraban después de un largo tiempo de investigación. Nuestro entrevistado menciona cómo entonces, en el ámbito de la alimentación infantil, el control de las materias primas motivaba una formación intensiva a los agricultores en cuestiones tales como los pesticidas y la vigilancia que debía ejercerse sobre ellos. En la actualidad, la aparición de startups con la información disponible en redes permite mejorar mucho este tipo de labor.



De entre las innovaciones recientes y, en concreto, en materia de alimentación infantil, donde la capacidad de réplica es más compleja, éstas no pueden desvincularse del

“Es esencial para la supervivencia en el mundo actual en el que el conocimiento y la información fluyen de forma muy rápida sin olvidar a la competitividad.”

terreno de lo social. Ejemplo de ello es la intensa actividad investigadora que se está desplegando en la reformulación del grado de dulzor en los alimentos y su aceptabilidad por parte de la población infantil, donde se está intentado romper ciertas inercias culturales (debido a sus efectos no saludables), primero en España y más tarde en otros países como Egipto o Turquía, más “dulces” que otros lugares. Este ambicioso

estudio tendrá un importante impacto sobre la salud “lo que nos hace sentirnos orgullosos desde los Departamentos de I+D+I en poder demostrar que sí se puede”.

En suma, desde la perspectiva que nos proporciona Sánchez – Siles la innovación en Hero no podría entenderse si no fuera por sus repercusiones e impacto social, más allá de fórmulas mercadotécnicas, como el *Green Growth* que al final han demostrado falta de transparencia y veracidad en la comercialización de ciertos productos.

2.3.4. Impulsores y obstáculos de la Innovación

En opinión de Sánchez – Siles, la innovación no podría entenderse sin la creación de un entorno organizativo en el que las personas se sintieran “libres para crear”.

Como señala nuestro entrevistado con relación a los factores impulsores de la innovación: “no creo que estén relacionados con el dinero, porque nosotros con un *budget* (presupuesto) bastante pequeño en investigación, trabajamos con los mejores del mundo y no es por dinero porque creo que las ideas que tenemos son buenas y al final te encuentras gente que quiere trabajar contigo. Si hablamos de un factor principal hay que hacerlo de la cultura organizativa”.

Para Hero queda claro que la cultura de empresa es la clave, mucho más que las ayudas procedentes del exterior. En palabras de Sánchez – Siles: “... al final, la fuente de la innovación son los problemas, la resolución de problemas es lo que te da la idea. Un entorno con algo de tensión creo que es muy enriquecedor a la hora de innovar”.

No es menos cierto que la innovación puede encontrarse con algunos obstáculos que moderan su impacto. Según el entrevistado, aspectos tales como la burocracia - hasta la interna - y un exceso de jerarquización administrativa son algunos de los limitadores de la innovación.

En este sentido, “cuando la cultura es abierta se fomenta la colaboración entre departamentos” y repercutiría en una superación de los posibles obstáculos a la innovación, como sucede en Hero, todo ello sin olvidar a las personas: “Creo que no hay una receta mágica porque al final depende mucho de las personas. Por ejemplo, en mi equipo tengo gente, desde millennials con 23 años hasta colaboradores de 55, personas de diferentes países, con diferentes formas de ser y, además, con un programa de becas que aporta personas de toda

Europa para trabajar en un proyecto estratégico dentro de las áreas de conocimiento de la compañía. Esas personas son una fuente fresca de ideas. Es la diversidad...”

Otro de los elementos relacionados con la innovación, y más concretamente con los posibles obstáculos a salvar, guardan relación con la colaboración entre la empresa y universidad, una práctica habitual en Hero. Prueba de ello son las colaboraciones con el Zurich Institute of Science, Technology and Policy (ETH), con el Instituto politécnico de Zurich y con la Universidad de Regeringen (número uno en el mundo en *Food Science Technology*) que se caracterizan por una escasa traba burocrática en sus formas de colaboración.

Lo cierto es que el empresariado murciano puede sentirse orgulloso de su capacidad de innovación porque, como señala Sánchez – Siles, “sacamos el máximo de cualquier cosa y somos bastante creativos ya que tenemos capacidad para pensar, diseñar y desarrollar sin olvidar la empatía”, cuestión aparte es el tema de los idiomas que siempre es susceptible de mejora en un sector en el que la innovación forma parte de su carta de naturaleza.

“Si hablamos de un factor principal hay que hacerlo de la cultura organizativa.”

“Al final la fuente de la innovación son los problemas, la resolución de problemas es lo que te da la idea. Un entorno con algo de tensión creo que es muy enriquecedor a la hora de innovar.”



2.3.5. Innovación y Futuro

Innovación y gestión de la misma no podría entenderse sin que la investigación estuviera acompañada de su difusión y transferencia. Sánchez – Siles comenta que:

“Creo que con pocos recursos hacemos mucho y tenemos una gran capacidad. Por

“Cuando la cultura es abierta se fomenta la colaboración entre departamentos.”

“No hay una receta mágica porque al final depende mucho de las personas.”

“Sacamos el máximo de cualquier cosa y somos bastante creativos ya que tenemos capacidad para pensar, diseñar y desarrollar sin olvidar la empatía”

ejemplo, en un congreso mundial de pediatría, hemos mandado 6 posters científicos, nos han aprobado los 6 y uno de ellos lo han considerado como uno de los 100 mejores. Somos un equipo relativamente pequeño y cada dos años vamos al congreso en el que nos publican 5, 7..., ahora bien, creo que la historia es súper importante y la gente que ha estado detrás es clave. Yo llevo 14 años, pero antes se encontraba D. Pedro Abellán, que fue el que inculcó la generación del conocimiento en alimentación infantil. Él nos inculcó todo el tema de gestión del conocimiento”.

En cuanto a las variables estratégicas en el futuro de la empresa y del sector si algo puede constatarse es la orientación a “solventar la sostenibilidad y salud”. Como indica Sánchez – Siles, no solo es una cuestión de presión social, sino que hay una

responsabilidad por parte de todas las empresas”. Para ello es clave contar con personas, “las empresas deben ser más humanas, basadas en el conocimiento y con un propósito veraz a la hora de mejorar por cuanto el dinero no me va a garantizar (necesariamente) el que yo innove mejor”.

Todos estos aspectos no deben estar reñidos con el papel que la Administración pudiera jugar “creando un entorno lo menos burocrático posible, facilitador y acortando plazos de respuesta” y, desde luego buscando una mejor imbricación y cooperación entre empresa y academia: “el gobierno debe propiciar la creación de un ecosistema donde nos podamos mover y el conocimiento fluya”.

Cuando al conocimiento desarrollado en la empresa se le une el de la universidad se crea una simbiosis perfecta. La empresa en su día a día y los problemas que se suscitan en ella se convierten en fuente de inspiración para la investigación, difusión de resultados y transferibilidad: “Algunas de las publicaciones que tenemos son muy citadas en muy poco tiempo. Por ejemplo [de un trabajo realizado] tenemos 116 citas en menos de dos años [...] hemos tenido mucha suerte porque nadie lo había hecho antes, pero lo hemos publicado en la mejor revista de alimentación del mundo y eso viene de solventar problemas”.

Por último, y en cuanto a la empresa murciana y su capacidad innovadora, es posible que en algún momento haya influido cierta limitación de recursos, “lo que te ponía en aprietos necesitando hacer uso de una mayor creatividad a la hora de dar respuestas”. Contrasta con otras experiencias de éxito en nuestro territorio, es el caso del País Vasco que tiene un sistema de innovación interesante que cuenta incluso con un ecosistema diseñado para que las empresas innovasen. Al final, “si tú utilizas ingredientes de buena calidad a la hora de cocinar tienes mayor probabilidad de que te salga una buena comida, pero eso no significa que, con malos ingredientes, si eres bueno cocinando, no puedas hacer una gran comida”, apuntala el entrevistado.

“Las empresas deben ser más humanas, basadas en el conocimiento y con un propósito veraz a la hora de mejorar por cuanto el dinero no va a garantizar el que yo innove mejor.”

“Si tú utilizas ingredientes de buena calidad a la hora de cocinar tienes mayor probabilidad de que te salga una buena comida, pero eso no significa que, con malos ingredientes, si eres bueno cocinando, no puedas hacer una gran comida.”



2.4. CASO 4. Hida Alimentación: hacia la calidad y la eficiencia a través de la innovación

La redacción de este caso se ha realizado a partir de la información facilitada por Fulgencio Hidalgo y Estefanía Hidalgo, directores de operaciones y calidad e innovación, respectivamente, en la entrevista realizada por Pilar Ortiz de la Universidad de Murcia, el viernes, 13 de marzo de 2020 en las instalaciones de la empresa, situadas en el Polígono El Arreaque de Mula (Murcia).

2.4.1. Historia y cifras relevantes

Hida Alimentación es una empresa murciana dedicada a la producción de sofritos caseros, con CNAE, 1039 (otros procesados de frutas y hortalizas). La empresa fue fundada en 1954 por Mateo Hidalgo Guillamón. Se trata de una empresa 100% familiar que se encuentra en la tercera generación.

En la actualidad cuenta con alrededor de 50 empleados y un volumen de facturación en torno a los 20 millones de euros en los últimos ejercicios. El 90% de su mercado es nacional y el otro 10% de la producción se dirige al extranjero. Actualmente está presente en más de 20 países.



De izquierda a derecha: Fulgencio Hidalgo, Pilar Ortiz, Estefanía Hidalgo y Eduardo Recuero

2.4.2. Innovación en la empresa

La innovación forma parte de la filosofía por la que se rige la empresa, una filosofía orientada a la búsqueda de la calidad en la producción. De esta forma, desde el punto de vista organizativo, la actividad innovadora se desarrolla en un departamento que abarca las funciones de calidad, seguridad alimentaria e I+D+i. Los profesionales que lo forman proceden de las áreas de química y tecnología de alimentos, directamente vinculadas a los controles de calidad.

Al formar parte de la cultura empresarial, la innovación abarca desde los aspectos relacionados con el producto. Es una innovación “multifactorial”, tal como indican sus responsables.

El mantenimiento y mejora de la posición de sus productos en el mercado, unido a la eficiencia, son los objetivos que conducen a la innovación en las dos áreas principales en las que se lleva a cabo: el producto y el proceso.

La dinámica del mercado hace que la empresa esté muy centrada en la innovación en producto, lo que la lleva a investigar en opciones más saludables, así como adaptadas a los gustos de los consumidores y a las nuevas tendencias sociales



(ahorro de tiempo, productos ligeros, nuevos sabores...). Esta dinámica conduce a innovaciones con una elevada frecuencia. Tal como indica el responsable de operaciones, “en innovación tendemos un poco a pensar a nivel producto o de referencias. Ahí se lleva a cabo un desarrollo muy importante todos los años, vamos lanzando al mercado sistemáticamente nuevas referencias, luego comprobamos que unas se caen por el propio proceso de innovación, mientras que otras permanecen y dan muy buen resultado constituyendo una de nuestras vías de crecimiento”.

Además de la innovación en producto, otra de las áreas en las que se investiga es en la mejora de procesos. En este caso, el objetivo es la búsqueda de la eficiencia, rapidez y optimización de la infraestructura productiva. Así lo pone de manifiesto el

“Actualmente tenemos las últimas máquinas que hay en el mercado, lo más novedoso a nivel tecnológico lo tenemos en casa y eso es un orgullo para nosotros”.

entrevistado: “al ser una empresa productiva vamos sistemáticamente mejorando procesos, estando actualizados con nueva maquinaria, buscando siempre una mayor eficiencia para reducir los costes y, al final, realizar los procesos con mayor seguridad o rapidez, o con una mayor automatización que nos permita tener una estandarización en los productos que hacemos”.

Con este objetivo, la empresa cuenta con la última

tecnología: “actualmente tenemos las últimas máquinas que hay en el mercado, lo más novedoso a nivel tecnológico lo tenemos en casa y eso es un orgullo para nosotros”. La innovación en el proceso es imprescindible para la consecución de una estandarización en la calidad del producto, lo que lleva a la empresa a hacer una inversión constante en tecnología con un alto nivel de automatización: “tener este nivel de tecnología nos hace que podamos tener una estandarización en nuestra recetas y que al final no tengamos vaivenes o disparidad de calidad en los productos que hacemos, sino que tenemos una consistencia en la forma de hacer las cosas, una estandarización que se basa en automatización en procesos, en una parte fundamental, en otra parte fundamental en los rigurosos controles de calidad que hacemos a todo lo que fabricamos”.

También tiene una consideración especial la innovación relacionada con los aspectos ecológicos. En concreto, la empresa desarrolla dos tipos de acciones en esta dirección. La primera, encaminada al uso responsable de una de sus materias primas

fundamentales, como es el agua. En este sentido la empresa realizó una importante inversión en la adquisición de una depuradora biológica con el fin de verter el agua en las condiciones óptimas para la red de distribución, que hoy todavía considera infrautilizada dadas sus grandes dimensiones. Igualmente, la empresa está fuertemente implicada en las acciones de respeto por el medio ambiente y la eficiencia energética. En la actualidad, participan en un proyecto de Huella Hídrica, con diferentes empresas y con la universidad de Murcia cuyo fin es analizar el consumo de agua que se usa en todo el proceso de transformación del tomate, desde que se planta hasta que llega al cliente final.

En cuanto a innovaciones de este carácter aplicadas al producto, Hida “lleva lanzando productos ecológicos casi casi desde sus inicios”. Como indica la responsable de calidad, “tiene una gama de productos ecológicos desde salsa de tomate, salsa de tomate con pimiento, un pisto ecológico y ahora, recientemente, una gama vegana que es una salsa con seitán y otra con tofu y hay una versión ecológica de esa salsa”. La implicación con el respeto al medio ambiente se traslada a la investigación sobre la optimización energética: “tenemos un sistema integrado donde analizamos diariamente lo que son los consumos de agua, gas y electricidad y lo tenemos sectorizado por zonas para ir viendo dónde vamos consumiendo y esto es un análisis que se hace para buscar puntos de mejora y puntos de ahorro”.

“Somos una empresa que no le cuesta nada invertir dinero para optimizar procesos y sacar nuevos productos al mercado [...], pero obviamente se tiene que amortizar y tenemos que ver una reducción en consumo, en personal.”

La empresa tampoco es ajena a la innovación digital aplicada a la gestión y análisis de datos. Hida ha desarrollado un proyecto de digitalización para la visualización de los datos tanto productivos como de ventas. También cuenta con un ERP -un sistema de control propio- que facilita información sobre cualquier variable del funcionamiento de la fábrica: “ese sistema (se refiere a ERP) lo tenemos tanto en versión móvil, en versión digital y, cualquier persona...de hecho este año vamos a poner pantallas también en fábrica para que ese sistema se traslade a cada pantalla de la fábrica y en tiempo real tenemos y sabemos perfectamente el estado de la instalación”. El



objetivo de la innovación en este ámbito es, por tanto, conseguir agilidad en el procesamiento de la información que se recoge en todas las áreas de la empresa.

El análisis de coste-beneficio de cualquier acción innovadora es una premisa de funcionamiento. El carácter familiar de la empresa les lleva a ser especialmente cautos a la hora de apostar por una inversión de envergadura, como suelen ser las relacionadas con la innovación en los campos mencionados: “porque al final, somos una empresa que no le cuesta nada invertir dinero para optimizar procesos y sacar nuevos productos al mercado, pero obviamente hacemos el numerito y se tiene que amortizar y tenemos que ver una reducción en consumo, en personal...”.

2.4.3. Innovación ¿Factor estratégico?

La innovación en proceso, producto y gestión no es solamente una premisa de competitividad en una empresa que cuenta con productos muy bien posicionados en el mercado, sino una condición de supervivencia. En este sentido se pronuncia el entrevistado que enfatiza en la importancia de la automatización, especialmente ligada a la producción y a los controles de calidad: “esa doble combinación [automatización y control de calidad] hace que seamos una marca tan reconocida en el mercado y que sigamos después de tantos años”.

“La innovación forma parte de la filosofía de esta empresa de la misma forma que se asume la necesidad de cambio y experimentación.” En el devenir de la actividad empresarial se cuenta con un historial de éxitos, pero también de innovaciones que no han dado el resultado esperado. No obstante, todas han servido como elemento de aprendizaje. Como indica la responsable de calidad e innovación: “Sí, yo recuerdo algunos ensayo-error. Y la frase de que quien no apuesta no gana [...] Y sí que hemos apostado por líneas de innovación de maquinaria que se han puesto en marcha, antes de comprar la que tenemos actualmente, que no dio los frutos esperados, que no daba la calidad del producto, y que hubo que dejar de lado, invertir dinero y no se sacó el rendimiento que se quería porque la calidad no era la que nosotros queríamos [...] pero si no hubiéramos tenido esa oportunidad de ver que no era el camino no tendríamos el camino que tenemos hoy en día, quiero decir, que la empresa tiene que apostar, tiene que gastar dinero, tiene que innovar, lo que ha dicho Fulgencio. Y a veces, no es siempre, no vas a ganar, pero esa experiencia que has adquirido durante la caída te va a servir para crecer y correr, correr mucho”.

La innovación es, pues, una premisa de funcionamiento y para el futuro en empresas que, como Hida, se mueven en un sector muy pendiente de la evolución y los gustos del mercado. En esta empresa, se entiende como la condición que ha permitido la permanencia y crecimiento en un sector donde es complicada la “longevidad empresarial”. Así lo pone de manifiesto el entrevistado: “un sector como el nuestro de la conserva en Murcia que históricamente viendo la evolución que ha tenido vemos que muy pocas empresas de nuestro sector perduran después de tantos años y eso se traduce en que, al final, nosotros hacemos productos de mucho valor añadido apoyados en una gran innovación que lo que nos permite continuamente es estar dando al cliente soluciones que hacen que pueda pagarse diferencial y por tanto pervivir...Entonces sin la innovación no existiríamos, no estaríamos aquí, porque el cambio y la innovación es un valor añadido y el cliente paga un diferencial porque le damos una cosa diferencial o ir al producto sin valor añadido a precio.... y bueno, ese camino afortunadamente de momento no es el que hemos escogido”.

La diferenciación basada en la calidad del producto que ofrece Hida es su principal éxito. Lo realmente novedoso es haber conseguido que un producto industrial tenga una calidad próxima al realizado de forma artesanal. Así se pronuncia la entrevistada: “desde nuestra humilde posición respecto a esas grandes empresas, creo que nosotros hemos hecho un producto que nos ha diferenciado del resto, nos hemos especializado en una gama de productos, hemos hecho lo que hacía el ama de casa en su hogar, lo hemos trasladado sin perder esa calidad a escala industrial y eso es lo realmente novedoso de nuestro producto [...] Y esa es, en mi opinión, uno de los secretos o de los pilares de la innovación, hacer las cosas bien hechas”.

“La innovación forma parte de la filosofía de esta empresa de la misma forma que se asume la necesidad de cambio y experimentación”.

“Sin la innovación no existiríamos, no estaríamos aquí, porque el cambio y la innovación es un valor añadido y el cliente paga un diferencial porque le damos una cosa diferencial”.



2.4.4. Impulsores y obstáculos de la Innovación

El impulso a la innovación en cualquiera de sus formas es en Hida un proceso multifactorial. Uno de los impulsos principales proviene de la propia convicción de sus directivos sobre la necesidad de ofrecer un producto diferencial y de calidad. Otra de las fuentes de innovación son los comerciales, por su contacto directo con el mercado: “Los comerciales están en la calle, están en el punto de venta diariamente y ellos se reúnen con la gran distribución y entonces ahí tienes una fuente de información importante para la innovación”

También los clientes son un impulso hacia la innovación. Hida busca las tendencias del mercado en un proceso de adaptación constante a los gustos y necesidades. Esto la hace especialmente permeable a la innovación: “A veces la fuente de innovación parte de los propios clientes que te llaman y te dicen que por qué no haces un producto... Me ha llamado gente diabética y me daba pena porque no podía tomar tomate frito Hida... Bueno, pues vamos a ver qué podemos hacer por ellos y lanzamos a raíz de esa demanda pues un producto que pudieran tomarlo los diabéticos y es el tomate frito sin azúcar añadido”.

Los distribuidores son otro canal de información sobre nuevas tendencias e innovación en producto: “distribuidores nuestros que tienen necesidades... por qué no fabricáis este producto que se ajuste a mi demanda. Y eso es lo que hacemos, hacemos también trajes a medida”.

En cuanto a los obstáculos, uno de los más significativos es la falta de profesionales especializados para trabajar con tecnología de fabricación avanzada. La falta de capacitación profesional es una preocupación, no solamente en Hida, sino en todo el sector conservero. Así lo manifiesta el entrevistado, que pone el acento en el desfase existente entre el peso que tiene el sector en regiones como Murcia y la escasa inversión en capacitación de profesionales especializados: “cuando nos falta o queremos ampliar profesionales de puestos muy clave en la fabricación nos cuesta mucho encontrarlos porque no existe ningún sitio donde se capaciten. Entonces yo donde veo... echo en falta un centro de capacitación de profesionales para la industria conservera, específico, que sea un poco la fuente de la que nos nutrimos las empresas que nos dedicamos a esto y sobre todo viendo lo que participamos en la Región”.

También se pone de manifiesto una cierta falta de sintonía entre el mundo de la universidad y el de la empresa. Algo que, si bien no es un obstáculo para innovar, sí es una oportunidad no aprovechada en todas sus posibilidades. La entrevistada pone el acento en las iniciativas, o más exactamente, en la falta de iniciativas innovadoras provenientes de la universidad: “Yo llevo 15 años y en los 15 años me he reunido en muchísimas ocasiones para ver qué posibilidad de trabajo, qué me ofrece la universidad, hablo de la Universidad de Murcia en su totalidad y diferentes facultades. Y todavía no he encontrado ese motor, quizás el motor de la innovación debería partir también de la propia universidad. Qué ofrece a la empresa ...Hasta ahora yo no he visto que me ofrezca algo interesante, que no digo que no lo haya, quizás yo no le he sabido buscar”.

“Echo en falta un centro de capacitación de profesionales para la industria conservera, específico, que sea un poco la fuente de la que nos nutrimos las empresas que nos dedicamos a esto y sobre todo viendo lo que participamos en la Región.”

2.4.5. Innovación y Futuro

Hida afronta el futuro con el optimismo propio de una empresa que se define por una sólida trayectoria. El reto es el mantenimiento en los estándares de calidad que la han diferenciado y posicionado en el mercado de la industria conservera. En este reto, los entrevistados aluden al papel del equipo humano: “hablo mucho de equipo humano, el equipo humano en Hida alimentación es una pequeña familia y yo creo que con esos pilares no te puede ir muy mal, te puede ir un poquito mal pero muy mal...Así que yo creo que el futuro es alentador para nosotros y para los competidores o compañeros, que para mí no son competidores son compañeros de la alimentación. Y creo que hay hueco para todos y si hacemos bien las cosas pues tanto nosotros como el resto de empresas agroalimentarias tienen un buen futuro a medio plazo”. El futuro a medio y largo plazo pasa por cubrir una serie de necesidades en la que el papel de la innovación es clave. Los entrevistados aluden, en este sentido a varias áreas de la empresa, entre las que destacan las siguientes:

- Investigación en líneas de trabajo en planta.
- Nuevas tecnologías para hacer procesos, optimización, mejora de calidad y seguridad alimentaria.
- Gestión de recursos humanos.



- Tratamiento de la información.

Se insiste en el papel que tienen las instituciones, por ejemplo, la universidad, en el apoyo a las necesidades de la empresa: “Por ejemplo, tratamientos térmicos, trabajamos con proyectos térmicos de pasteurización y bueno pues qué alternativas hay, cómo se puede mejorar esa pasteurización, cómo se puede mejorar el tratamiento de productos desde la recolección...Creo que la universidad ya está trabajando en esas líneas pero hay veces que si no vienen o no nos comentan qué están haciendo pues no lo sabemos”.

En cuanto a la percepción sobre la situación empresarial de las empresas del sector en la Región de Murcia y su futuro, es muy positiva, tal como ponen de manifiesto las palabras de la entrevistada: “Yo salgo todos los días a planta y veo gente joven alrededor mío, gente multidisciplinar y le veo en las caras esa ilusión que yo tengo y compartimos ese sentimiento pues yo me siento, y Fulgencio lo dirá igual que yo, me siento ilusionada, me siento con esperanza. Hablo de esta empresa, pero en el sector de la alimentación en general”.

Por último, la valoración que se realiza del apoyo de la administración y, en concreto, del Instituto de Fomento es positiva. En particular, agradecen el interés mostrado por conocer las necesidades de la empresa en materia de innovación y así lo manifiesta la entrevistada: “Gracias a la Universidad, gracias al INFO por ofrecernos también esa oportunidad, esa ventana, esa ventana que a veces es difícil abrir. Cuando yo en calidad necesito un contacto con la administración a veces no sabes qué ventana abrir, qué botón tocar y una cara conocida de la administración en la empresa eso se agradece. Máximo cuando te preguntan qué necesitas, eso es todavía doblemente de agradecer”.



2.5. CASO 5. Delizum: Innovación y compromiso con la ecología

La redacción de este caso se ha realizado a partir de la información facilitada por Ana María Zambudio, gerente y socia fundadora de la empresa, entrevistada por Matilde García y José Piñera de la Universidad de Murcia.

2.5.1. Historia y cifras relevantes

Delizum es una empresa murciana, ubicada en Archena, dedicada a la producción y distribución de zumos, mermeladas, néctares y cremas a partir de verduras y frutas frescas. Está clasificada por la CNAE-2009 como 1039 – “Otro procesado y conservación de frutas y hortalizas”. La empresa comercializa sus productos con marcas como Sunvital; La Huerta del Sol o Ecosana S.L., la línea ecológica de los productos Delizum.

Delizum nace en 1996 y desde ese momento ha ido creciendo de acuerdo con la evolución en la demanda de sus productos.

Actualmente cuenta con una media de 35 empleados distribuidos en los departamentos de elaboración y envasado, comercialización, administración y técnicos de I+D+I y desarrollo de nuevos productos.

La empresa tiene una clara vocación exportadora, dividiendo sus ventas entre un 60% al mercado nacional y 40% al mercado exterior. Entre los países a los que exporta destaca, en Europa: Portugal, Francia, Alemania, Holanda, Bélgica y fuera de ella: Dubái, Corea del Sur, Canadá y Estados Unidos, entre otros.



De izquierda a derecha: Matilde García, Ana María Zambudio y José Piñera.

2.5.2. Innovación en la empresa

La empresa cuenta con un departamento de innovación compuesto por cuatro personas -un director y tres técnicos de apoyo- en el que desarrolla proyectos de innovación “a medida”, según las necesidades de la empresa y de los clientes. También trabaja con marcas ajenas a la empresa, para las que se desarrollan proyectos en función de la demanda específica de dichas marcas. En la actualidad tiene en marcha unos cinco proyectos de estas características en los que se sigue un protocolo adaptado a los requerimientos del cliente. Tal como describe la entrevistada: “Yo tengo un cliente que me dice: necesito una bebida con agua de mar, estevia, limón, y una serie de otros ingredientes y quiero llevar esta bebida a EEUU. El cliente ya viene con las ideas muy claras...Y nosotros le desarrollamos unas muestras bajo un estricto protocolo de elaboración de producto. También diseñamos la etiqueta, o sea, hacemos un desarrollo integral: producto, envase, “*packaging*”, etiqueta... y, además, le ponemos a su disposición muestra cartera de importadores para ver si aceptan ese producto y lo comercializan”.



También, como socia de Agrupal y el Centro Tecnológico Nacional de la Conserva, la empresa colabora con estas entidades en el desarrollo de nuevas ideas.

Respecto al tipo de innovación que se desarrolla en la empresa, Delizum innova principalmente en producto. La vocación ecológica y bio de la marca -un 95% de sus productos lo son-, hace que se centre en el desarrollo de este tipo de innovación, en la que se controla la trazabilidad del producto, desde el campo hasta su comercialización.

En línea con la estrategia de la empresa de colaborar con clientes en la investigación sobre nuevos productos, se mencionan algunas experiencias exitosas como la línea “Linda”, en la que la empresa desarrolló jugos a partir de componentes diferentes a los tradicionalmente utilizados: “Es una marca, que hoy por hoy, está en el mercado. Empezaron...eran unos chicos jóvenes...vinieron...uno de ellos está en Alemania, otro está en Madrid, dos chicos jóvenes con las ideas muy claras. No tenían nada, ni infraestructuras ni nada, solo una idea. Empezamos a hacer dos productos basados en una limonada y una naranjada, pero con unos compuestos diferentes. ¡Al día de hoy ya tienen cinco productos más, dos de ellos ecológicos!”.

Evidentemente, no todo han sido experiencias exitosas de innovación y, en esta línea, se menciona el abandono de algún proyecto que no tuvo los resultados esperados, como la elaboración de zumo de escaramujo. Sin embargo, se habla de “abandono provisional”, con voluntad de retomar el proyecto. Una actitud, sin duda, muy positiva ante lo que no se considera tanto un fracaso, como una experiencia sobre la que aprender y retomar desde otra perspectiva. El aprendizaje es la base para nuevos desarrollos.

La empresa destaca la importancia de la innovación en gestión, especialmente en el desarrollo cada vez mayor de sus sistemas informáticos de gestión y la digitalización. En estos casos, la empresa, debido a su menor tamaño, recurre en ocasiones a especialistas externos en el tema, por lo que generalmente no será una innovación propia: “en el área informática, productos nuevos de digitalización, programas y demás, necesitamos la colaboración de gente especializada, no tenemos personas propias que puedan desarrollarlo”.

La empresa ha realizado innovaciones en tecnología de gestión invirtiendo en nueva tecnología y en la formación específica del personal de administración. Como indica la entrevistada, esta innovación ha supuesto: “... una gran mejoría en la capacidad de gestión de datos, caminando hacia un ERP más completo. Para lo que hemos realizado inversiones en formación mediante cursos de adaptación para el propio personal,... pero los resultados son importantes al permitir, entre otros beneficios, toda la trazabilidad propia de la producción, ... Hemos hecho importantes inversiones en ello”.

2.5.3. Innovación ¿Factor estratégico?

La innovación es un factor estratégico al que esta empresa y sus responsables dedican tiempo y dinero. La consecución de un producto bien posicionado en el mercado y que aporte elementos diferenciales es una de las motivaciones principales de la estrategia innovadora: “somos los primeros interesados en poner en el mercado un producto diferenciador que nos posicione donde queremos estar y satisfaga las necesidades de nuestros clientes”.

“Somos los primeros interesados en poner en el mercado un producto diferenciador”.

La innovación orientada al producto de calidad y ecológico es la seña de identidad de la empresa.

Se traduce esta orientación en productos de valor añadido reconocidos por el mercado. Esta es la filosofía de la gerente: “...productos ecológicos más o menos similares a los míos... nuestros clientes conocen la trayectoria de Delizum, cómo trabajamos. Estamos a pie de campo, con el agricultor hasta final de línea, y eso nos ha costado muchísimo esfuerzo, mucho dinero, pero evidentemente lo valoran y nunca van a comprar algo que no conozcan... el consumidor final al que nos dirigimos es un cliente fiel, que confía decididamente en la alimentación bio”.

Delizum intenta transmitir la imagen de una empresa comprometida con la calidad y el respeto por lo ecológico en toda su cadena de valor, desde el tratamiento del producto, hasta su etiquetado y presentación final. En este sentido, es imprescindible estar vigilante a los aspectos regulatorios, en este ámbito: “nosotros estamos bajo el consejo regulador de aquí, de Murcia, de agricultura ecológica, el cual es muy meticuloso. Su objetivo es velar por la trazabilidad desde el origen de la materia, en el campo, siguiendo por su elaboración hasta llegar a su envasado, para que, en todo



momento, no se pierda ese rasgo ecológico. Para ello lleva a cabo numerosas auditorías e inspecciones”.

2.5.4. Impulsores y obstáculos de la Innovación

Los principales impulsores de la innovación en Delizum son tanto los propios clientes como las empresas competidoras. Respecto a los primeros, constituyen el elemento que aporta las ideas a partir de sus necesidades y gustos: “los propios clientes vienen con ideas y te dicen: esto podíamos hacer. Somos sensibles a esas nuevas ideas, buscando siempre algo distinto a los productos consolidados, los que generan un cash continuo... Para ello necesitamos ser receptivos, bastante receptivos y pensar que si no lo hacemos nosotros otra empresa lo hará”.

En cuanto a la competencia, la percepción es que es muy alta en el sector, lo que obliga a mantenerse permanentemente actualizados incorporando innovaciones: “en el sector que nos movemos, y concretamente en nuestra línea de productos bio, es innovadora 100%, no podemos descuidarnos nada”.

Si los impulsos vienen del entorno de la empresa, los principales obstáculos a la innovación están en factores más distantes, como es el escaso apoyo de la Administración, pero también muy directos como cuestiones del ámbito interno como los elevados costes y la falta de personal cualificado para llevarla a cabo.

Respecto al papel de la Administración es clara, considera que la empresa no recibe apoyo financiero o de otro tipo de esta institución, con la excepción de organismos como Agrupal o el Centro Tecnológico Nacional de la Conserva: “No hemos tenido apoyo. Salvo por los beneficios derivados de la asociación a Agrupal y del CTC. Además, nos une una amistad muy importante con los responsables de estas asociaciones por lo que siempre acudimos a ellos ante alguna necesidad”.

En particular, se alude a la dificultad para obtener ayudas en esta materia. En este caso, se reivindica que debería existir una mayor atención a la pequeña empresa. Es más, se demanda un canal de comunicación directo para canalizar las necesidades en materia de innovación. De esta forma lo expresa la entrevistada: “El INFO debería tener un departamento que se sentara con las empresas pequeñas, porque los grandes ya lo tienen todo, pero las empresas pequeñas como nosotros, cuando llegamos con una idea, que tuviéramos la oportunidad de intercambiar información,

de exponer nuestras necesidades para poder disponer de una ayuda en función de la necesidad concreta. Ellos valorarían el proyecto y dirían: pues mira, podemos apoyarte aquí”. Sí se reconoce la importante labor de este organismo en la mediación comercial con otros países, de ahí que califica su labor como eminentemente comercial. Sin embargo, destaca la carencia de técnicos de apoyo a la innovación: “para contactar con países, para presentar tus productos, todo eso es fabuloso porque tienes la persona a la que dirigirte y que sabe cada mercado y te dan una visión del mercado rápida. Eso, sí. Pero cuando necesitas ayuda para innovar algo no hay... faltan técnicos, o sea, hay más comerciales digamos que técnicos”.

Otro importante hándicap para la innovación es su coste. Como se comentaba anteriormente, no todas las innovaciones tienen un resultado exitoso. Sin embargo, la empresa apuesta también por productos o procesos que finalmente acaban fracasando o son inacabados, con los costes que ello supone: “las empresas asumimos unos costes que hay veces que digo vamos a parar, vamos a frenar un poco el ritmo porque yo hago así y mi cuenta de explotación...”. En el caso de Delizum, la apuesta por productos ecológicos supone costes adicionales, tanto financieros como en tiempo: “Nuestro etiquetado indica que es un producto ecológico, certificado, que es un producto vegano...Todas estas certificaciones cuestan dinero y tiempo...inversión, inversión diaria, y constante...”

“Es necesario formar poco a poco a personas que entran en prácticas, desarrollar el talento internamente mediante formación, asumiendo el riesgo que supone perder el profesional en un futuro”.

Por último, otro de los límites para la innovación en la empresa es la falta de personal preparado. Se reivindica perfiles profesionales y técnicos con conocimientos y preparación en la materia que, según la gerente, ahora mismo no existe: “yo creo que la gran problemática hoy en día de las empresas es...digámoslo entre comillas para que no se entienda mal, es el factor humano, es decir, los profesionales en las empresas...”. Al final, “es necesario formar poco a poco a personas que entran en prácticas, desarrollar el talento internamente mediante formación, asumiendo el riesgo que supone perder el profesional en un futuro”.



2.5.5. Innovación y Futuro

El futuro es presente en materia de innovación para esta empresa, ya que cifra su éxito en estar constantemente pendiente de las nuevas tendencias en su sector. De hecho, la apuesta por productos ecológicos, en los que ha sido pionera, es una muestra de su anticipación a las necesidades futuras del mercado.

En este sentido, una de las últimas innovaciones en el producto -al que la gerente se refiere como una innovación relevante-, es fruto de esta constante búsqueda de nuevos procesos y productos a partir de los que seguir creciendo. Se trata de la esferificación, una técnica que describe de esta forma: “esferificar es lo último que existe ahora en coctelería...” “Es meter o zumos o mermeladas ecológicas en unas bolitas para adornar...estamos hablando ya de una cocina o de un sector de hostelería puntero, donde se persigue adornar platos, para emplatar y finalizar”.

En general, la percepción sobre la situación actual de las empresas de la Región de Murcia en materia de innovación es muy positiva: “Somos muy inquietos, creo que somos de los más inquietos. Te vas a la Comunidad de Madrid y los veo demasiado asentados, Cataluña es la “repera” en innovación porque son los que más...son muy innovadores y muy inquietos y son verdaderamente personas que van a por todas. Y en Murcia también existe una gran voluntad por el cambio. Yo creo que Murcia está en una situación privilegiada en posicionamiento y en lugar”.



2.6. CASO 6. *New Concisa: Sin innovación no hay vida*

En la elaboración de este caso hemos contado con la valiosa información sobre la empresa proporcionada por su director, Jesús Sánchez Villa, en una entrevista que tuvo lugar el 9 de marzo de 2020 en las instalaciones de la empresa y en la que participaron Pilar Ortiz García y José Piñera Salmerón de la Universidad de Murcia.

2.6.1. Historia y cifras relevantes

El esfuerzo y la vitalidad creadora de Jesús Sánchez Barqueros pusieron una semilla que poco a poco comenzó a dar sus frutos. De su mano nació New Concisa, una empresa que, en sus inicios, se concibió como un pequeño negocio de venta de pescado y que, en la actualidad, se encuentra en plena expansión. New Concisa se localiza en Cieza y acumula más de tres décadas de experiencia en la elaboración de cefalópodos congelados y otros productos alimenticios procedentes del mar. Su trabajo se apoya en tres pilares fundamentales: pasión, tradición y compromiso.

New Concisa, persigue como objetivo prioritario ofrecer a los clientes un producto de elevada calidad y, en torno a él, giran todas las acciones emprendidas por la empresa, que, además, tienen un denominador común: hacer llegar el producto al cliente con la mayor rapidez. Su equipo humano, está formado por personas jóvenes, dinámicas y altamente cualificadas, que complementan la tradición y experiencia de un negocio familiar arraigado, dotando a la empresa de enorme energía y gran creatividad para acometer sus nuevos proyectos.

La compañía es una de las grandes a nivel nacional del sector de pescado, situándose en el tercer lugar del ranking de competidores en este segmento. La firma cuenta con aproximadamente 200 empleados y un volumen de facturación de 70 M€, incluyendo sus filiales e infraestructuras en Chile y Mauritania.

2.6.2. Innovación en la empresa

La preocupación por la innovación ha ido creciendo paulatinamente en New Concisa. En la actualidad, aunque la empresa no tiene específicamente un departamento I+D+I+i, su creación constituye un objetivo a corto plazo. No obstante, según nos afirma el entrevistado “las actividades de innovación ocupan un papel fundamental y se realizan dentro de cada departamento”. A pesar de ello, son los departamentos de calidad e ingeniería quienes centralizan la mayor parte de las actividades innovadoras que, no obstante, suelen ser transversales al participar personas de distintas áreas como comercial/marketing, compras y producción.

Específicamente, los últimos tres años han supuesto un aumento muy significativo de la actividad innovadora en distintas áreas de la empresa. New Concisa ha invertido grandes esfuerzos en actualizar y modernizar sus productos, procesos y sistemas de gestión, también ha llevado a cabo actuaciones muy relevantes desde el punto de vista medioambiental, centradas sobre todo en la optimización del tratamiento y la gestión de residuos y la minimización de pérdidas de frío industrial, pues éste supone más del 90% del consumo energético de la planta.

Por tipos de innovación, destaca la innovación en producto. La empresa ha renovado gran parte de los formatos de presentación de los productos, sustituyendo los tradicionales por otros más atractivos, cómodos y prácticos para el cliente. Se han introducido formatos nuevos, tanto en envasado vertical como en envasado horizontal. En el caso de embolsado vertical se han modernizado todos los diseños y se ha mejorado la calidad de los materiales de las bolsas. Los diseños se han hecho más vistosos, primando la comodidad y la versatilidad para el cliente con la incorporación, por ejemplo, del zipper (cierre-fácil) en todas las bolsas. En cuanto al envasado horizontal, se han incorporado formatos más sofisticados, con la mayor tecnología existente en la actualidad, lo que mejora la presentación y apariencia del producto. Se han reforzado todos los diseños y se han añadido distintivos originales



para aumentar la exclusividad del producto, respondiendo así a los más altos estándares demandados por el mercado.

New Concisa también ha sido muy activa en innovación en los procesos productivos. La empresa ha optimizado y mejorado las etapas de manipulación, tratamiento, congelación y envasado, implantando sistemas de transporte, almacenamiento y detección de defectuosos mucho más eficaces a la hora de garantizar el mejor estado de conservación del producto en las diferentes etapas del ciclo productivo: “ha sido un área donde hemos tenido muchísima actividad fruto de las mayores exigencias de nuestros clientes”. El entrevistado nos comenta: “todo el sistema de innovación en producción no sería completo sin incluir también a otros departamentos fundamentales que dan soporte a producción, tales como ingeniería, calidad, compras, ventas/marketing y administración”.

En los últimos años, las innovaciones en procesos productivos “han permitido reducir costes y mejorar la eficiencia general de la planta, que también ha experimentado cambios en su layout”. Se ha intentado reducir al máximo el trabajo manual, automatizando procesos para aumentar la calidad y velocidad en la producción. También ha sido importante la innovación en seguridad alimentaria, aspecto básico en este tipo de negocio, invirtiendo en sistemas de detección y protocolos de actuación que garanticen la ausencia de factores de riesgo para la salud del cliente.

Con el paso del tiempo, uno de los objetivos de los nuevos procesos productivos en la empresa ha sido una búsqueda de la mejor presentación final del producto. En la actualidad, New Concisa dispone de diversos sistemas de congelación y tratamiento del producto que permiten adaptar el proceso de manera óptima para atender fielmente los amplios y diversos requerimientos de los clientes.

La empresa pertenece a un sector que presenta ciertas peculiaridades. Según relata el entrevistado: “la tecnología disponible en el mercado requiere de la correspondiente adecuación para atender las necesidades específicas de la empresa. Se trata de una industria muy particular, con procesos y condiciones de trabajo muy exigentes, y no existen en el mercado tecnologías de catálogo completamente adaptadas a las necesidades de las empresas y a la alta exigencia de los productos que elabora (pulpo, calamar, sepia...). Éstos tienen una alta diversidad en tamaño, forma, peso, volumen, densidad, textura, fragilidad, tratamiento ... y, sobre todo, una alta

sensibilidad a la manipulación y a factores externos como puedan ser golpes o cambios de temperatura, que pueden dañar con mucha facilidad la mercancía”. Eso provoca que la tecnología de producción adquirida siempre requiera de un periodo de prueba, y en muchas ocasiones incluso de ensayo-error, antes de su incorporación final al proceso del que formará parte.

En numerosas ocasiones, New Concisa, se ha visto en la necesidad de cooperar con sus proveedores de tecnología en el proceso de diseño de maquinaria industrial, con el objetivo de diseñar máquinas “a medida” que respondiesen correctamente a sus requerimientos. Son claros ejemplos de ello los procesos de descongelación o eviscerado, en los que recientemente se ha recurrido a esta forma de innovación.

Pero, la empresa también ha innovado en tecnología de gestión, recurriendo a las TICs, mediante un proyecto de programación “a medida” de su ERP y, con especial atención, a los módulos de gestión de producción, calidad, mantenimiento y almacén. De esta manera el software pasará a atender más adecuadamente sus necesidades, simplificando y mejorando la trazabilidad de los productos y consiguiendo una mayor agilidad y coordinación a la hora de ejecutar los pedidos.

Una constante en New Concisa es su búsqueda de innovaciones y mejoras es el ámbito ecológico. Han implantado diversos sistemas de ahorro en el consumo, así como reutilización de la mayor cantidad posible de agua durante el proceso productivo. Desde sus inicios, la gestión de residuos ha sido una preocupación constante por parte de la empresa y, en este sentido, se ha invertido en una moderna planta depuradora para las aguas residuales, cuya capacidad será triplicada a corto plazo.

También, el ahorro energético es fundamental: “¡trabajamos con frío en una región tremendamente calurosa!”. El departamento de ingeniería siempre busca medidas para reducir el gasto en energía, mediante uso de fotovoltaica, invirtiendo continuamente en aislamiento y reduciendo al máximo los desplazamientos internos en el proceso productivo.

[La innovación] “impacta a la empresa en el medio y largo plazo por lo que, en ocasiones, se hace muy complicado evaluar el binomio inversión/riesgo.”



Otra forma de innovación ecológica ha sido el activo trabajo junto a sus proveedores para llevar a cabo mejoras en sus envases y que sean más “ecofriendly”, sobre todo mediante una reducción del uso de plástico.

A la hora de innovar la empresa debe saber que existe un riesgo implícito. Para el entrevistado la innovación no puede ser contemplada en el corto plazo: “este proceso

“La innovación es fundamental para el desarrollo futuro de la empresa, es una cuestión de supervivencia”.

La innovación se entiende “como generador de ilusión de la empresa, como motor de la renovación y cambio necesario en los mercados actuales: sin innovación no hay vida”.

“¡Apostar por la innovación es confiar en la capacidad de la empresa para forjar su propio futuro!”.

impacta a la empresa en el medio y largo plazo por lo que, en ocasiones, se hace muy complicado evaluar el binomio inversión/riesgo”. Es más, la empresa entiende que existe un elevado componente de intuición y visión de los negocios como motor en los procesos innovadores y que es parte de la habilidad del emprendedor/empresario.

2.6.3. Innovación ¿Factor estratégico?

La innovación es fundamental para el desarrollo futuro de la empresa, es una cuestión de supervivencia. En el caso de New Concisa, las innovaciones que más impacto han tenido son las de producto, Este tipo de innovación ha impulsado su crecimiento y en ella seguirán apostando en el futuro. En este sentido es fundamental “escuchar” las necesidades del cliente y esa estrecha colaboración ha inspirado el lanzamiento de productos que han funcionado en el mercado. Pero también el “benchmarking” en ferias ha sido otra fuente de ideas. En segundo lugar, consideran importantes las innovaciones en proceso.

Una de las claves del éxito de New Concisa es el dinamismo del personal que participa en el proceso innovador. New Concisa entiende la innovación “como generador de ilusión de la empresa, como motor de la renovación y cambio necesario en los mercados actuales: sin innovación no hay vida”. Su necesidad en el día a día de la empresa es indiscutible y así lo entienden. En un entorno tan cambiante como el

actual, las empresas más aptas para la supervivencia son aquellas cuya flexibilidad les permite adaptarse a los cambios rápidos que experimenta el mercado en la era del consumo y la tecnología.

Sin género de dudas nos cuentan: “¡apostar por la innovación es confiar en la capacidad de la empresa para forjar su propio futuro!”.

2.6.4. Impulsores y obstáculos de la Innovación

La propiedad y gerencia de la empresa ocupan un papel fundamental en todo el proceso innovador, pues están totalmente involucrados en los desarrollos innovadores, animando en todo momento a los distintos departamentos y constituyéndose en verdaderos motores. En este sentido, ayuda el deseo de crecer, de aumentar el volumen del negocio, entrar en más mercados y ganar más clientes, elementos que han caracterizado a la empresa desde el inicio de su actividad.

Pero otro de los factores que más han impulsado la innovación en la empresa ha sido la propia competencia, ella

es: “fuente de motivación ¡y, a veces, hasta de inspiración! La competencia se mueve y la empresa debe de hacerlo más rápido para no perder nuestro espacio en el mercado. Para ello, las ideas de la competencia, junto a las nuestras, así como los requerimientos de los clientes componen el caldo de cultivo de nuevos desarrollos”.

Para New Concisa: “la intuición tiene un enorme peso en todo el proceso innovador”. Saber escuchar de forma adecuada para poder entender las necesidades del mercado puede constituir un factor diferencial. Las ideas pueden proceder tanto de los clientes como de cualquier persona vinculada a la empresa, pero es fundamental saber filtrar la información y darle el peso adecuado para que la innovación sea exitosa. ¡Algo fácil de decir, pero enormemente complicado de llevar a cabo!”.

En el proceso innovador, New Concisa resalta la gran utilidad de algunos tipos de ayudas públicas que permiten reducir algunos costes y riesgos inherentes en la innovación, lo que acelera su adopción. Pero también se encuentra grandes obstáculos a la hora de innovar que pueden proceder tanto del interior como del

“La intuición tiene un enorme peso en todo el proceso innovador”.



exterior de la empresa. Para New Concisa la falta de espacio y la clasificación del suelo suponen un importante reto para su crecimiento ya que afectan a las condiciones básicas de partida para su actividad.

A nivel interno, un factor que ralentiza el proceso innovador es el no tener plantas piloto en las que hacer pruebas de los nuevos desarrollos de producto. El uso de las líneas de producción normales para verificar ciertas innovaciones ralentiza los procesos. También se encuentran con la resistencia de algunas personas al cambio, personas que se muestran reacias a la modificación de los sistemas de trabajo actuales. Es algo que la empresa intenta reconducir comunicando y haciendo que el equipo perciba la importancia de innovar. Finalmente, otro reto es encontrar personas cualificadas en las distintas áreas de la empresa y con una mentalidad en sintonía con las cambiantes necesidades. En este sentido, apelan a un mayor acercamiento con la universidad para acercarla a las necesidades reales de las empresas y traducirla en formación que pueda ser directamente aplicada.

2.6.5. Innovación y Futuro

El sector donde opera New Concisa no es excesivamente innovador, aunque existen diferencias derivadas del tamaño de la empresa. Las mayores son muy activas, sobre todo lanzando al mercado numerosas innovaciones en producto, mientras que las de menor tamaño invierten menos en innovación y siguen, en la medida de sus posibilidades, los cambios de las líderes. En todo caso, las empresas innovadoras ocupan y ocuparán las posiciones de destaque en el sector y los mejores resultados.

En el futuro, otras importantes tendencias innovadoras que van a permitir un mejor posicionamiento de las empresas derivan de la pesca sostenible, medidas de eficiencia energética, ahorro de agua y gestión de residuos.

New Concisa considera que el papel de la Administración Pública es fundamental para solucionar el desequilibrio derivado del tamaño de la empresa en su actividad innovadora. Para ello, las administraciones necesitan un profundo conocimiento de la empresa cuyos retos difieren por sector y tamaño. Concretamente, entienden que las necesidades de las empresas menores deben ser detectadas y apoyadas para que crezcan en el momento que más lo necesitan. El uso de políticas fiscales agresivas que fomenten, sin miedo, la innovación de distinto tipo es otra petición de la empresa.



culmarex
fresco, saludable, delicioso, nuestro.



2.7. CASO 7. Culmárex: La innovación es un factor clave de éxito

La redacción de este caso se ha realizado por Matilde García Pérez de la Universidad de Murcia a partir de la información remitida por D^a María Dolores López Belluga, responsable de I+D+I+i de la empresa Culmárex.

2.7.1. Historia y cifras relevantes

En 1986 un grupo de inversores españoles crea Culmárex con la intención de cultivar seriola y ostra en la Bahía del Hornillo en Águilas, Murcia. En 1990, La empresa noruega "Marine Farms" adquiere el 100% de Culmárex y comienza con la actividad acuícola de la crianza de la dorada y la lubina. A partir de 1990 la empresa va incorporando otras granjas marinas en Almería, Alicante y Palma de Mallorca. Durante los primeros años del 2000 se van incorporando otras empresas al Grupo.

En la actualidad, Culmárex es una empresa dedicada a la crianza y comercialización del pescado blanco más sabroso y saludable de la dieta mediterránea: la dorada (*Sparus aurata*) y la lubina (*Dicentrarchus labrax*), a lo largo de toda la costa mediterránea española.

En 2008 el Grupo Culmárex se certifica en un sistema de gestión Integrado basado en las normas ISO 9001:2000, ISO 14001:2004 y OSHAS 18001:2007, siendo la primera empresa acuícola española en obtener estas certificaciones. En 2010 es la primera empresa española en obtener la certificación "*Friend of the Sea*" para todas y cada una de sus granjas.

Piagua, en la localidad de Almería, junto a Cabo de Gata, es la granja de crianza más grande de toda Andalucía y la única peninsular dedicada a la crianza ecológica de dorada y lubina.

Sus ventas se realizan principalmente dentro del mercado nacional. Cuenta con una plantilla de más de 500 empleados.

Su filosofía es cultivar alimentos sostenibles y de alta calidad con una mejora continua medioambiental, social y económica.

2.7.2. Innovación en la empresa

La inquietud por la innovación ha estado presente en la empresa desde sus inicios, siendo “una actividad que ha ido creciendo en volumen y esfuerzo durante todas las etapas de su desarrollo”.

Debido a la importancia que la empresa concede a la innovación, la organización cuenta con un departamento de I+D+I+i. La empresa ha centrado sus esfuerzos, dentro de la innovación, en varios campos, como son:

- Genética. Con el objetivo de seleccionar reproductores que permitan mejorar la calidad y resultados productivos de la dorada y lubina.
- Alimentación. La investigación en este campo está dirigida a la optimización de las técnicas de alimentación de peces, así como al control y mejora continua de las dietas.
- Tecnología. El desarrollo tecnológico es crítico para lograr un crecimiento sostenible de los cultivos acuícolas. La empresa es consciente que estos avances son imprescindibles, destacando entre ellos la utilización de cámaras submarinas y sensores.
- Nuevos productos. Además de la dorada y lubina entera, hay una línea de nuevos productos, por ejemplo, la dorada y lubina en conserva, el filete de lubina y el filete congelado.
- Además de los nuevos productos existen otros proyectos aún en fase de desarrollo, como son los productos ecológicos procedentes de acuicultura multitrófica. Este proyecto de investigación finalizó en 2015 pero la empresa no lo ha incluido, por ahora, en su catálogo de productos.

La innovación ha sido “una actividad que ha ido creciendo en volumen y esfuerzo durante todas las etapas de su desarrollo”.



- Biotecnología. Se ha creado un nuevo laboratorio, LABIOTEC, donde se realizan cultivos celulares, víricos y bacterianos, extracción proteica para la identificación de microorganismos, extracción de material genético (ADN/ARN), qPCR (*quantitative polymerase chain reaction*), cepario y conservación de muestras criopreservadas. También aplica instrumental de alta tecnología para la recogida de parámetros bioquímicos en peces, larvas, huevos, sedimento y agua.
- Gestión. La empresa cuenta con un sistema de gestión Integrado que establece, describe, procesa y documenta los distintos métodos y formas de trabajo en todos los niveles productivos.
- Culmárex garantiza la completa trazabilidad de todos sus productos con un sistema de gestión, análisis de peligros, puntos críticos, normas de higiene y etiquetado, según normativas en vigor.

Pero no todos los proyectos han tenido éxito, a veces la inversión a realizar es importante y los resultados no han sido los esperados. Un ejemplo es el caso de la acuicultura multitrófica. En este proyecto se obtuvo el cultivo experimental de ostión y mejillón en granjas andaluzas. Los retrasos continuos en los plazos de obtención de permisos de la administración para su cultivo y venta, hicieron a la empresa desistir del proyecto.

2.7.3. Innovación ¿Factor estratégico?

Culmárex considera que “la innovación es un factor clave de éxito, una variable distintiva frente a la competencia”, por eso no se han centrado únicamente en procesos y productos sino también en la introducción de la innovación digital, como la sensorización on-line para seguimiento de parámetros ambientales en el mar o ecológica. La innovación es necesaria para el desarrollo de las empresas y para seguir siendo competitivas en unas condiciones del mercado en constante cambio.

“La innovación es un factor clave de éxito, una variable distintiva frente a la competencia.”

2.7.4. Impulsores y obstáculos de la Innovación

El principal impulsor de la innovación de Culmárex proviene de la propia dinámica de la empresa y las características del sistema de producción. La empresa tiene una vocación innovadora desde su creación, ya que la acuicultura es un sector en continuo cambio y crecimiento y para ser competitivo es imprescindible innovar.

Desde el punto de vista interno los principales impulsores son todos los relacionados con la financiación de estos proyectos, el capital necesario para invertir es muy alto y las empresas deben contar con estos recursos. Pero, además, comenta M^a Dolores, “es necesario que el mercado genere la necesidad de nuevos productos para que la innovación evolucione”.

En la empresa las ayudas públicas han sido fundamentales para el mantenimiento de los proyectos de innovación. Diversos proyectos han llegado a su meta por la ayuda de instituciones públicas, entre ellos se encuentran:

- El programa de selección genética para la mejora del crecimiento de la dorada. Se ha llevado a cabo con la colaboración de la Universidad de Santiago de Compostela, la Universidad de Murcia y el Instituto Nacional de Investigación y Tecnología Agraria y Alimentaria (INIA).
- El proyecto "SUMERGI+D+IOS: encargado del desarrollo de sistemas acuícolas multitróficos integrados asistidos por tecnología submarina avanzada. Se ha realizado conjuntamente conCTAQUA, la Universidad de Cádiz y la Universidad de Alicante.
- Proyectos europeos como el proyecto "*OrAqua- European Aquaculture-Science*" donde se han desarrollado las recomendaciones europeas basadas en la ciencia de la acuicultura para el mayor desarrollo del marco regulatorio de la UE y para afianzar el futuro de este sector.
- El proyecto "Prevención y mitigación de escapes de peces en acuicultura en mar abierto" realizado con CTAQUA y la Universidad de Alicante.
- El proyecto LABIOTEC. Este trabajo ha sido el primer proyecto solicitado y aprobado por el CDTI, en la línea de inversión de acuicultura, y cofinanciado por el Fondo Europeo Marítimo y de Pesca (FEMP).



“En relación con los obstáculos de la innovación, el tema es complicado, en muchos casos son las propias empresas las que la obstaculizan, en nuestro caso particular, algunos aspectos internos frenan el desarrollo de algunos proyectos”.

Las crisis económicas son un gran freno para la innovación en algunas empresas pues se paralizan aquellos proyectos de innovación que no son críticos o no generan un valor inmediato para la empresa. Estas no son conscientes de que podrían ser un factor clave del éxito en su futuro.

2.7.5. Innovación y Futuro

Culmárex pertenece a un sector muy competitivo y altamente innovador, y en la Región de Murcia se acentúa esa competitividad. Es por esto por lo que Culmárex ha sido una empresa innovadora desde sus inicios, aunque en estos momentos el esfuerzo innovador realizado por las empresas de la competencia está aumentando.

En este sector, el futuro de la innovación debe estar centrado en aspectos críticos como son: la nutrición, el desarrollo de nuevos productos, la biotecnología y la aplicación de nuevas tecnologías.

La innovación debería trabajar para el desarrollo en cultivos con coste energético reducido, la baja huella de carbono o la nula o inapreciable utilización de harinas y aceites de pescado. Otra línea a desarrollar sería la de la adaptación de productos a las necesidades del mercado global, que fuesen saludables y seguros, sin olvidar la tradición y cultura mediterránea y el desarrollo local.

La biotecnología es una herramienta fundamental para el desarrollo sostenible de la industria agroalimentaria. En

acuicultura se considera fundamental para el crecimiento en áreas como la nutrición y calidad de productos, la salud de las especies cultivadas y la mejora genética y es por ello la importancia de su desarrollo en el futuro. Para que todo esto se pueda llevar a cabo es fundamental que a las empresas se les facilite la obtención de recursos humanos cualificados, así como recursos financieros y técnicos.

Las crisis económicas paralizan aquellos proyectos de innovación que no son críticos o que no generan un valor inmediato para la empresa. Estas no son conscientes de que podrían ser un factor clave del éxito en su futuro.

En un escenario en continuo cambio social, político, económico y ambiental, donde crisis como la producida por el COVID-19 pueden convertirse en habituales, en los que la adaptación al cambio y la creatividad son claves de éxito, la innovación es una herramienta fundamental para la supervivencia y el desarrollo sostenible de las empresas del siglo XXI.



2.8. CASO 8. Juver: El futuro es la innovación de hoy

La redacción de este caso se ha realizado a partir de la información facilitada por Ricardo Moreno, director de operaciones, en la entrevista realizada por Micaela Martínez Costa de la Universidad de Murcia el lunes, 15 de junio de 2020.

2.8.1. Historia y cifras relevantes

JUVER alimentación SLU es una compañía dedicada a la fabricación, producción, distribución, transporte, almacenamiento y comercialización de zumos, néctares, bebidas de frutas, conservas vegetales y frutales. Pertenece al Grupo Conserve Italia, una cooperativa italiana líder en el sector agroalimentario a nivel europeo.

El inicio de Juver fue en 1962, cuando Juan Valverde (la marca Juver proviene del nombre del propio fundador) fundó la compañía en plena huerta de Murcia, lo que le permitía obtener directamente la materia prima de más calidad. Después fue adquirida por el grupo Hero y posteriormente, en 2003, fue comprada por el grupo italiano Conserve Italia, que pretendía adentrarse en el mercado español. Las sinergias entre Juver y Conserve Italia son muy productivas.

En la actualidad JUVER cuenta con alrededor de 350 empleados y un volumen de facturación de 125 millones de euros. En torno a un 80% de su mercado es nacional y el otro 20% de la producción se dirige al extranjero. Actualmente está presente en

más de 80 países, con especial relevancia en el norte de África, pero también en otras áreas como el mercado asiático, Portugal, etc.

2.8.2. Innovación en la empresa

La innovación en JUVER comienza en un departamento de I+D+I formado por cinco personas con distinta titulación. Sin embargo, este departamento no es el único punto en la empresa que realiza actividades de I+D+I, ya que éste canaliza los esfuerzos innovadores provenientes de otros puntos de la firma. Así, otras áreas como calidad o marketing cuentan con personal específico para prever futuras necesidades que requieren alguna innovación. Además, el área de I+D+I está conectada a nivel de todo el grupo, por lo que recibe soporte, apoyo tecnológico, y la información de las innovaciones que a nivel internacional pueden llevarse a cabo. Esta colaboración a nivel de grupo es bidireccional. Durante el año se convocan varias reuniones en las que se ponen en común los avances realizados por las empresas del grupo con el fin de transmitir conocimiento útil. El hecho de que exista una filosofía muy similar en cuanto a la forma de entender el sector agroalimentario favorece esa transmisión de conocimiento. Puntualmente, para determinados proyectos, JUVER incorpora además a otros *stakeholders*, como clientes o proveedores. En conclusión, aunque la I+D+I esté centrada en un departamento específico, la realidad es que proviene de diversos puntos de dentro y fuera de la empresa.

“La innovación es vital, porque hay parte de las medidas y de las decisiones en la empresa que, efectivamente, tienen que ser para atender el presente, pero, si todas las decisiones son tomadas en el ámbito del corto plazo, lo que probablemente estemos perjudicando es el futuro de la compañía, y el futuro de la compañía se explica a través de lo que innovemos hoy”.

Respecto a los tipos de innovación que se realizan en JUVER, se pueden encontrar innovaciones en productos, en procesos de producción, en procesos logísticos, en eco-innovación, en digitalización o en ciberseguridad. La innovación en producto es posiblemente la más notoria. Entre ellas destaca el interés por el desarrollo de productos saludables, como la línea 100% free, sin conservantes, ni colorantes, ni azúcares añadidos. Como consecuencia del crecimiento en exportación, surge



también una necesidad de innovar, ya que los gustos nacionales son diferentes a los de otros mercados. Por ello también se realizan innovaciones de productos específicos para el mercado al que se dirigen.

Respecto a innovaciones en el proceso de producción, aparecen muy ligadas a la eco-innovación, pues se han desarrollado innovaciones para el aumento de las eficiencias en planta, en reducción de consumos de energía eléctrica, reducción de consumo de gas, consumo de agua o gestión de residuos. Dentro de las innovaciones de proceso destacan por su importancia las relativas a la seguridad. Al tratarse de una empresa de alimentación, en materia de calidad y seguridad alimentaria, afirma el directivo que, no debe permitirse ningún porcentaje de tolerancia de defectos. Según sus propias palabras “o es un 100% o es un desastre, ahí no hay porcentajes. Eso ha de ser siempre.... seguridad en el producto, seguridad para las personas, ha sido desde siempre una obsesión”. Con lo cual, muchas de las innovaciones que se vienen desarrollando y que han permitido a JUVER entrar en mercados internacionales son de seguridad en todos sus procesos.

En relación a la eco-innovación, cabe destacar el esfuerzo para el reciclaje de los elementos plásticos que se utilizan. Por ejemplo, el lanzamiento de tapones bio-based, que son tapones provenientes de origen vegetal, no fósil. Recientemente, además, se ha llegado al 100% de energía eléctrica consumida de fuentes renovables, no fósiles. Esto ha conducido a la empresa a obtener distintas certificaciones, como la ISO 14064, verificación por parte de Aenor sobre gases de efecto invernadero, o certificación de Residuo Cero con el sistema de trazabilidad de gestión y valorización del 90-100% de los residuos.

Además de los aspectos anteriores, hay cuestiones como la digitalización que, aunque son menos visibles tienen mucha importancia, como por ejemplo el tratamiento de la ciberseguridad. Se ha avanzado también mucho en industria 4.0 y marketing digital. Se ha fomentado la utilización de plataformas digitales, por un lado, para una mejor comunicación bidireccional con todos los trabajadores, tanto de la empresa a los trabajadores como de los trabajadores a la empresa, y, por otro, para la comunicación con los operadores logísticos a lo largo de toda la cadena de suministro, con el fin de que cualquier situación que pueda surgir en el tránsito, en el

transporte, en la descarga, etc., sea comunicada inmediatamente y se pueda actuar con rapidez.

Se subrayan también otras innovaciones como las cuestiones relativas a la responsabilidad social corporativa. Por ejemplo, JUVER ha sido pionera en la adquisición del sello ISO 45.001, sistema de gestión en seguridad y salud en el trabajo.

2.8.3. Innovación ¿Factor estratégico?

En JUVER la innovación es considerada como una actividad vital para el funcionamiento de la empresa. Así lo explica el entrevistado: “La innovación es vital, porque hay parte de las medidas y de las decisiones en la empresa que, efectivamente, tienen que ser para atender el presente, pero, si todas las decisiones son tomadas en el ámbito del corto plazo, lo que probablemente estemos perjudicando es el futuro de la compañía, y el futuro de la compañía se explica a través de lo que innovemos hoy”. Para ello se trata de que los procesos sean más eficientes, atendiendo también a la mayor preocupación ecológica del mercado, y a la demanda de procesamiento mínimo, con el fin de respetar al máximo la naturalidad proveniente de la fruta.

Sin embargo, el considerar la innovación como un factor estratégico no debe quedar únicamente en una declaración de intenciones en la definición de la misión o los objetivos de la empresa, sino que debe verse claramente reflejado en la organización de la misma. En este sentido, el entrevistado nos indica claramente que en JUVER existe una estructura organizativa que apoya la innovación. Se afirma: “la innovación nos tiene que ayudar a cumplir nuestra visión estratégica de la compañía y, por lo tanto, si es importante, a las cosas importantes hay que dedicarles tiempo, porque si no les dedicas tiempo no serán tan importantes. (...) no solamente se les dedica tiempo, se le dedican esfuerzos, hay constituidos por ejemplo comités de innovación entre el área de I+D+I y el área de Marketing, entre el área de I+D+I y el área de Compras, por estar atentos a materias primas que puedan demandar consumidores específicos.... Por tanto, digamos que hay creada una estructura

“No debemos entender la innovación como generadora de resultados de corto plazo.”



dentro de la compañía que instrumentaliza, que da soporte a esto que comentaba de la importancia que tiene la I+D+I para nosotros”.

El carácter estratégico de la innovación requiere que la empresa invierta recursos, tanto económicos como humanos, o tiempo, que no serán recuperables muy posiblemente en el mismo ejercicio. El director entrevistado es muy consciente de estos problemas, sin embargo, destaca: “tenemos claro que si estamos pensando en la innovación sólo como generadora de resultados de este año fiscal (.....) probablemente significaría que lo estábamos haciendo muy mal anteriormente, (.....) no debemos entender la innovación como generadora de resultados de corto plazo (...) aunque las decisiones relativas al corto plazo han de estar presentes, también, aunque no sean rentables, por ejemplo porque los costes de la innovación sabemos que inicialmente son elevados, aunque esas decisiones no den resultados económicos inmediatos, no se pueden abandonar proyectos estratégicos porque se caería en el error de descuidar oportunidades futuras”.

Además, la actividad de I+D+I no siempre culmina en productos exitosos y muchos prototipos se abandonan o muchos lanzamientos hay que retirarlos por falta de ventas. Así, JUVER ha tenido éxito en muchos lanzamientos de productos al mercado, uno de los más conocidos el de la gama Disfruta. Sin embargo, también ha tenido que retirar algún nuevo producto que no tuvo éxito. Por ejemplo, el lanzamiento de fruta más leche sin lactosa no tuvo el éxito que se esperaba. Se diseñó para cubrir las necesidades de personas intolerantes a la lactosa y que quisieran tomar también un zumo y realmente no tuvo el éxito esperado, probablemente porque el consumidor prefería o tomar un zumo o tomar una leche sin lactosa, pero no tomar ambas cosas a la vez. Casos como éste muestran el compromiso de JUVER con la I+D+I, y sirven para, de acuerdo con las palabras de Ricardo, aprender de los errores.

2.8.4. Impulsores y obstáculos de la Innovación

La innovación organizativa es el resultado de un proceso en el cual intervienen distintos factores internos y externos a la empresa, que pueden impulsarlo, aunque también ralentizarlo. A este respecto, Ricardo señala los factores que a su juicio son importantes en JUVER en ambas categorías.

Como impulsores destacan algunos factores internos de la empresa como la formación del capital humano, las nuevas tecnologías, el apoyo financiero y, en especial, el fomento de la innovación que hace la dirección general. Ricardo señala:

“si no existe esa filosofía bien marcada por la dirección general, por los directivos, esto luego no cala, evidentemente”. Hace especial hincapié en la importancia de la cultura organizativa a este respecto: “Si no hay una cultura organizativa en la compañía es difícil que florezca la innovación. Por ejemplo, nuestro Director General nos impulsa a que no resolvamos siempre los problemas de la misma manera, sino que para aspectos que podamos mejorar pensemos formas distintas de acometerlos. Y luego esta cultura organizativa, la que nos impregna el grupo, para nosotros ha sido y es muy importante”.

“Si no hay una cultura organizativa en la compañía es difícil que florezca la innovación.”

Esos factores internos se pueden ver catalizados por otros aspectos externos, como el apoyo de la administración, ayudas, presencia de ecosistemas de innovación, etc. En la entrevista se señala claramente esta interacción entre los factores internos y externos. Según el entrevistado: “Toda esa parte digamos interna, si además están presentes unas ayudas externas, un ecosistema de innovación con el que tú puedas colaborar, compartir, etc...y, por supuesto, la presencia de universidades, centros tecnológicos, con los que se puedan establecer proyectos conjuntos, que aporten esa visión, vamos a decir investigadora, ante cualquier problema, pues se crea un caldo de cultivo perfecto para que esa innovación se lleve adelante y además provea de buenos resultados. Con lo cual, todos esos factores son los que están influenciando que la innovación en la compañía sea positiva”.

Respecto a los obstáculos más importantes que JUVER apunta para su actividad innovadora se encuentran fundamentalmente la importancia de las tareas del día a día que hay que gestionar y que limitan sobre todo el tiempo a dedicar a otras tareas estratégicas como la innovación y también los recursos económicos. Así, en la entrevista se señala: “Somos conscientes de que hay un fuerte tirón siempre de las tareas del día a día. Por tanto, ese es un claro obstáculo. Por otra parte, también hay proyectos, procesos, donde la mejora supone un elevado impacto económico y, por lo tanto, como los recursos no son ilimitados, tienes que priorizar también en determinados proyectos”.



2.8.5. Innovación y Futuro

En el entorno económico actual, con objeto de sobrevivir en el mercado, las empresas deben actuar ya para adelantarse al futuro. La innovación es una herramienta que no solo le permite a la empresa competir en el presente, sino que le otorga una ventaja competitiva en el futuro, y con esa premisa JUVER ya tiene trazada una estrategia innovadora que marcará su camino en los próximos años.

Las líneas principales en las que JUVER centrará su actividad innovadora son tres. En primer lugar, JUVER investiga nuevos procesos productivos para mejorar las características organolépticas de la fruta con la que trabajan. La meta es respetar al máximo la naturalidad y el sabor. En segundo lugar, la innovación ecológica. Lamentablemente, en nuestro planeta estamos asistiendo a algunos desastres propios del abandono del medioambiente y, en este sentido, JUVER es muy consciente de la necesidad de respetarlo y mejorar las condiciones del mismo. Estos aspectos son además hoy día cada vez más demandados por el mercado. En palabras de Ricardo: “somos conscientes de que el consumidor penaliza empresas que no sean respetuosas con el medioambiente y así debe ser. En mi opinión, porque los recursos naturales no son ilimitados y tenemos que cuidarlos tanto para el presente como para el futuro que vamos a dejar a nuestros hijos”. Por último, las innovaciones desarrolladas se centrarán también en la mejora de la competitividad con objeto de poder ofrecer al mercado un producto con la mayor calidad posible al menor coste, mediante la eliminación de ineficiencias en el proceso.

Para llevar a cabo estas innovaciones, Ricardo señala que harán falta recursos de distinto tipo. En primer lugar, conocimiento. Este conocimiento proviene fundamentalmente del capital humano. Por un lado, se necesitan personas capacitadas para poder incorporarse al equipo de I+D+I y potenciar la capacidad investigadora dentro de la propia empresa, pero también destaca la necesidad de colaboración con otros organismos donde existe personal investigador, como universidades o centros tecnológicos. Estos organismos pueden transferir conocimiento que a JUVER le podría resultar muy útil para su innovación, contribuyendo así también a encontrar aplicabilidad a conocimiento generado y que no está tan directamente relacionado con la actividad empresarial. Además, al tratarse de una empresa con actividad internacional, JUVER obtiene conocimiento de este mercado. A este respecto, Ricardo señala: “competimos con empresas

internacionales, por lo tanto, nuestro conocimiento no puede venir solo de lo que nosotros hagamos, sino que hemos de estar abiertos para trabajar con grandes ecosistemas, grandes “hub” de empresas de innovación en el ámbito internacional. Por lo tanto, estar pendiente de lanzamientos fuera de nuestras fronteras, de procesos innovadores, facilitar la comunicación mediante nuevas tecnologías con otras empresas que puedan formar parte de esos ecosistemas de innovación, porque no competimos localmente, competimos en el ámbito internacional”.

En segundo lugar, se necesitan recursos económicos. A este respecto las ayudas públicas pueden ser muy beneficiosas debido a que, tal y como se exponía anteriormente, los procesos de innovación no suelen otorgar resultados a corto plazo. Así, las ayudas para pymes, las líneas CDTI en sus diversos programas, las ayudas y el apoyo regional a través de las Consejerías y del Instituto de Fomento, son un buen soporte para que se genere innovación. Gracias a los medios de comunicación, las páginas web de empresas especializadas, etc., estas ayudas están llegando a las empresas, por lo que se considera un aspecto positivo que, por supuesto, debería seguir fomentándose.

Se despide Ricardo señalando el espíritu emprendedor que siempre ha existido en la Región de Murcia y su alto potencial respecto a la innovación: “Leía hace algunas semanas el Informe de Competitividad Regional, del Consejo General de Economistas de España...en diciembre de 2019. Y se estudiaban varios ejes y uno de los ejes era precisamente el de innovación, cómo estaba Murcia en el ámbito de la innovación comparado con otras Regiones. Creo que nos otorgaban un lugar medio, en torno al noveno o décimo puesto de las CCAA. Pero estamos creciendo, quiero decir que creo que tenemos margen de mejora, que tenemos camino, y creo que se están haciendo los esfuerzos de inversión, de porcentaje del PIB, etc., necesarios para los ámbitos de I+D+I. Entonces me niego a pensar que en la Región de Murcia estemos obligados a estar los últimos de la fila, ni mucho menos. Probablemente no tengamos el volumen de inversión de Madrid, Cataluña, Navarra o el País Vasco que son áreas que creo recordar que en aquel informe salían como destacadas...Se veían muchos ejes, no sólo el de la innovación, también el de infraestructuras, capital, pero me niego a pensar que, aunque no estemos ahí, no tengamos recorrido para seguir avanzando. Y estoy convencido que con la potencia que hay en la Región... y en materia agroalimentaria no digamos, estoy seguro de que vamos a ir mejorando puestos”.



2.9. CASO 9. Fripozo: La innovación es el secreto para conseguir el éxito

La elaboración para este caso se basa en la información derivada de la entrevista con Vicente Soto, director general de Fripozo, que tuvo lugar el 23 de junio de 2020 y en la que participaron Antonio Paños Álvarez y Matilde García Pérez de la Universidad de Murcia.

2.9.1. Historia y cifras relevantes

Empresa perteneciente al holding empresarial Grupo Fuertes, inicia su actividad en 1989 y lleva ya más de 30 años en activo defendiendo la innovación constante como su secreto para conseguir el éxito. La empresa presenta una facturación media en los últimos años que ronda los 100 millones, una plantilla de más de 600 trabajadores y un catálogo de productos de más de 50 variedades en los lineales de sus clientes y distribuidores.

La empresa Fripozo se ha convertido en la mayor suministradora directa de alimentos congelados para restaurantes y bares del país. También ha situado su marca como la tercera más comprada (en la categoría de cárnicos empanados) por los consumidores españoles, rivalizando con La Cocinera (perteneciente al grupo Findus) y Findus.

La firma ha logrado, después de tres años de expansión comercial, que más de la mitad de su facturación proceda del abastecimiento al sector hostelero. Más de 12.000 restaurantes y bares compran semanalmente a la empresa, que cuenta con una gama de 700 productos distintos. En palabras de su director general, Vicente Soto, esto se ha conseguido “mediante un servicio directo, sin intermediarios, a través de las 22 delegaciones que tiene repartidas por el país, su flota de más de 80 camiones y sus 150 agentes comerciales”.

Otro de los ejes de crecimiento en los últimos años ha venido de la mano de convertirse en aliado estratégico de las principales cadenas de restaurantes del país, desde Telepizza, Foster Hollywood, Muerde la Pasta y TGB hasta 100 Montaditos, Mercado Provenzal y La Sureña. La firma elabora platos preparados que encargan expresamente dichas franquiciadoras.

Actualmente, su estrategia de crecimiento e innovación pasa por trasladar su experiencia y conocimiento al consumidor “con productos que tratan de reproducir la experiencia de comer en esos restaurantes, ir de tapas o comer con amigos”.



De izquierda a derecha: Vicente Soto, Matilde García y Antonio Paños

De cara al futuro más inmediato, la empresa se encuentra inmersa en un proceso de expansión e internacionalización. En este sentido, Fripozo ya ha dado el salto al mercado británico y espera entrar con fuerza en Hispanoamérica. Ya negocia con cadenas comerciales de México, Chile, Colombia, Perú, Guatemala y República Dominicana.



2.9.2. Innovación en la empresa

Para Vicente Soto, director general de Fripozo, la innovación es una actitud amplia e integrada en la cultura organizativa de la empresa. En el caso de Fripozo, esta labor se centraliza en dos departamentos: el Departamento Técnico y de I+D+I, para el caso de la innovación en producto, y el Departamento de Organización e Ingeniería, para el caso de la innovación en proceso.

Respecto a la innovación de productos, la empresa cuenta con un Departamento Técnico que se responsabiliza de dicha innovación, de la I+D+I, liderado por un director técnico, responsable de I+D+I y diversos investigadores y técnicos de innovación. Dicho departamento dispone de una planta piloto y de sus propios recursos. Con relación a la innovación orientada a procesos, la empresa cuenta con un Departamento de Organización e Ingeniería, donde se analizan métodos y tiempos en procesos productivos. Dicho departamento desarrolla herramientas de innovación como grupos de mejora, círculos de calidad, buzón de sugerencias y metodologías “scrum⁵” para la resolución de problemas.

En Fripozo la innovación tecnológica va muy de la mano de la mejora de procesos: identificando oportunidades de mejora, racionalizando procesos, buscando incrementos en la productividad y minimizando mermas o desperdicios de los procesos productivos. Específicamente, hay una persona dentro del área de ingeniería que trabaja estrechamente con el Departamento de Organización e Ingeniería para buscar esa sinergia entre la mejora tecnológica, la innovación tecnológica y la mejora de procesos.

El Departamento de I+D+I es la parte más estrechamente vinculada al mercado que, por supuesto, trabaja muy estrechamente con los directores de marca y los directores de producto para identificar rápidamente tendencias de consumidores y transformarlas en potenciales desarrollos de producto. Esas son las diferentes fuentes de inspiración para generar innovación.

⁵ Scrum consiste en un marco de trabajo que enfatiza la colaboración entre los trabajadores y la auto-organización de los equipos con el objetivo de lograr respuestas a problemas complejos.

2.9.3. Innovación ¿Factor estratégico?

El Director General de Fripozo, Vicente Soto, afirma que durante los tres últimos años la innovación ha tenido un papel fundamental en la actividad de la empresa. Es normal que se aborden de 80 a 90 proyectos de I+D+I al año, que suelen generar unos 15 nuevos lanzamientos. El director general nos comenta que él trabaja siempre con una máxima: “el 20% de los ingresos de la compañía lo tienen que aportar los productos realizados en los últimos 24 meses”. Para Vicente Soto, éste es una ratio determinante, que te mide la temperatura del grado de innovación de la empresa.

En los últimos tres años ha tenido un protagonismo extraordinario la innovación en producto porque es la que ha obligado a ir mejorando procesos y a ir adaptando e incorporando tecnología que maximice la competitividad y la mejora de la productividad. Esta innovación ha permitido a la empresa conseguir un escalamiento en volumen. Según Vicente Soto: “una vez que tienes el volumen ya, tu siguiente ocupación es maximizar el proceso”. Esto es vital, pues se vive en un mercado muy competitivo donde los márgenes son muy estrechos. Además, el ciclo de vida de los productos cada vez es más corto.

La competitividad es elevada, como afirma Soto: “todos los competidores nos seguimos muy en corto, todos estamos muy vigilantes”. En este escenario, una empresa como Fripozo, se siente responsable de liderar la categoría y para ello hay que trabajar la cultura. Fripozo no busca la imitación de la competencia, aunque dispone de un sistema de vigilancia competitiva con un comité técnico que analiza lo que hace la competencia. Su foco de innovación son las tendencias y demandas del mercado y de sus clientes, para crear una ventaja diferencial frente a su competencia.

La ventaja competitiva de Fripozo se fundamenta en la diversificación de su presencia a través de diversos canales. La empresa está presente en el canal minorista, tanto con marca propia, como con marca del distribuidor, pero también está presente en horeca⁶. De hecho, su protagonismo y su evolución procede del canal horeca, de donde pasaron a supermercados.

⁶ Se denomina comúnmente así al canal de ventas que incluye hostelería, restauración y catering.



Fripozo ha aprovechado el conocimiento de la hostelería y del consumo fuera del hogar y lo ha llevado al canal minorista. Esto supone una ventaja competitiva ya que sus competidores en este canal no poseen ni esa experiencia ni ese conocimiento del consumidor, ni ese pulso de la demanda que Fripozo ha acuñado en el sector de hostelería. En palabras del entrevistado, se ha aprovechado esas sinergias que han permitido a la firma un esfuerzo de innovación de producto, trasladando el conocimiento acuñado del canal horeca al canal minorista, identificando una necesidad no satisfecha hasta ese momento. Posteriormente, se ha aprovechado esa innovación o ese esfuerzo para llevarlo con marca a hogar. Como afirma Vicente Soto, de esta manera, se ha innovado y se ha trasladado la cultura del gastrobar, la cultura “foodie⁷”, de salir y disfrutar de la comida y la bebida, de la “buena mesa” al ámbito del consumo en el hogar. “Se innova en producto a partir de una tendencia detectada en un segmento de clientes. Este público objetivo son los denominados “millenials” o generación del milenio, que actualmente frecuenta este tipo de locales, y a los que les proponemos que repitan cuando les apetezca en su hogar la experiencia que tienen en los locales de Restauración Organizada que frecuentan. Así se innova, con una cultura de líder, desarrollando nuevos productos en base a tendencias”.

Como afirma el director general de Fripozo, ésta es una línea de expansión e innovación donde se encuentra trabajando ahora mismo la empresa. Se trata de dar el salto al “food organizado”, donde se trabaja con surtidos más cortos, grandes volúmenes y cooperando con los equipos de innovación de las empresas con las que se colabora. Estas empresas colaboradoras aportan el conocimiento de tienda, el conocimiento de restaurador, y Fripozo el conocimiento industrial. “Se ha hecho un buen equipo trabajando con los cocineros de estas empresas de restauración para el desarrollo de los nuevos productos”. Fripozo aplica su experiencia industrial, escala la producción y los colaboradores ayudan a desarrollar y diseñar el concepto.

Fripozo también presenta líneas de innovación más orientadas al eje salud, al eje saludable y ahora más que nunca, el eje conveniencia. El universo del plato preparado, de “conveniencia”, que basa su valor en la practicidad de la preparación

⁷ “Foodie”, en castellano traducido como “comidista”, se refiere a la cultura que persigue el disfrute de la comida y bebida, en definitiva, “la buena mesa”.

del producto. Como afirma Soto, se huye de la complejidad o interés en los ingredientes y se apuesta más en el valor añadido, de forma que se apuesta por ofertar un plato que con un golpe de microondas o con un golpe de horno se pueda consumir de forma inmediata. En palabras de Vicente Soto, se busca un producto innovador “que exige poco tiempo, poco uso de la cocina y que ofrece más tiempo para disfrutar del consumo y de la compañía”.

En los últimos tres años la empresa también ha integrado innovaciones importantes en el ámbito digital de gestión, tipo big data, CRM, etc., que se consideran innovaciones fundamentales de cara al futuro. En este tema, Vicente Soto es un convencido de que la gestión de la información es fundamental. La empresa fue pionera al implantar SAP en 2005. Su implantación permitió el mejor control de coste, de margen, de existencias, etc. Recientemente se ha implantado un ERP a nivel global. Todas estas innovaciones digitales y de gestión generan grandes beneficios y ventajas y lleva consigo herramientas de minería de datos, *business intelligence*⁸, *data warehouse*⁹ o *qlikview*¹⁰. Para Soto, la gestión eficiente de la información es absolutamente vital y facilita identificar desviaciones en un tiempo récord y tomar decisiones en consecuencia.

Otro de los ejes de innovación importantes de cara al futuro es la sostenibilidad. En este tema, un impulsor como el eje salud, ha venido para quedarse. Hay que trabajarlo en todos los sentidos, desde el envase hasta la eficiencia energética y la gestión de residuos.

⁸ El término Business Intelligence (BI por sus siglas en inglés) hace referencia al uso de estrategias y herramientas que sirven para transformar información en conocimiento, con el objetivo de mejorar el proceso de toma de decisiones en una empresa.

⁹ En el contexto de la informática, un almacén de datos (del inglés data warehouse) es una colección de datos orientada a un determinado ámbito (empresa, organización, etc.), integrado, no volátil y variable en el tiempo, que ayuda a la toma de decisiones en la entidad en la que se utiliza.

¹⁰ QlikView es una herramienta de Business Intelligence (BI o Inteligencia de negocio) que permite recolectar datos desde diferentes orígenes, basados en ERP, CRM, data warehouses, bases de datos SQL, datos de Excel, etc., modelarlos a nuestro gusto para facilitar su manejo y presentarlos de forma muy visual.



2.9.4. Impulsores y obstáculos de la Innovación

Para el director general de Fripozo, los principales impulsores de la innovación en su empresa son internos y son el liderazgo y la cultura. Debe existir un liderazgo muy orientado a la innovación y eso implica asumir determinadas premisas. Si se aboga por la cultura de la innovación lleva implícito una mentalidad ambiciosa y una permisibilidad al error.

Como director general se puede trabajar esa cultura y transmitir esa visión, “que tiene que calar en la organización”. Se debe trabajar con el comité de dirección en aspectos tales como la mejora continua o la innovación orientada al consumidor para que estos vayan extendiéndose al resto de la empresa. Resulta determinante tener una metodología, que el proceso esté sistematizado. La improvisación hay que dejarla

“La ayuda de las Administraciones Públicas es importante. Las ayudas y subvenciones al final precipitan y aceleran los procedimientos y la competitividad.”

para las reflexiones y para momentos puntuales. Pero una vez que se decide lanzar un producto tiene que seguir un itinerario absolutamente protocolizado y eso también requiere una estructura y una cultura. Esto asegura la calidad continua del producto y su éxito.

En relación a los impulsores externos de la innovación, Vicente Soto afirma que: “la ayuda de las Administraciones Públicas es importante. Las ayudas y subvenciones al final precipitan y aceleran los procedimientos y la competitividad. Al final la innovación se traduce en una nueva instalación, en una innovación tecnológica y si la empresa recibe una ayuda a esa innovación, por supuesto que favorece la competitividad, me va a permitir ser más competitivo, salir al mercado con mejores márgenes”.

La competencia y su vigilancia es otro impulsor externo de la innovación. Hay que estar siempre vigilantes con los competidores y respetarlos. Es bueno y saludable estar integrado en asociaciones y foros donde compartir conocimientos y experiencias con los competidores y otros agentes de la cadena de valor.

Como principales obstáculos a la innovación, el director general de Fripozo señala, en el ámbito interno, la falta de cultura en la organización y la reticencia al cambio del

personal de la empresa. Con relación al ámbito externo, el principal obstáculo es la lentitud de los procedimientos con la Administración Pública.

2.9.5. Innovación y Futuro

Para Vicente Soto, el futuro de la innovación pasa por el apoyo por parte de la administración pública a la industria y a la innovación y la competitividad. También considera que se debería incentivar la inversión tecnológica en capacidad productiva, pues ello redundaría en una mejora de la competitividad. Soto señala que resulta esencial apostar e invertir en la industria 4.0 para mejorar la eficiencia productiva de la empresa murciana: “se debe centrar el interés en la innovación en robótica, sensorización e ir apartándonos de procesos muy intensivos en mano de obra donde competir es muy complicado”.

Otro eje importante de innovación sería la innovación de producto, pues, en su opinión, es clave y resulta el motor de todo. El tercer eje de futuro, sería la innovación en comercialización, en la apertura de nuevos mercados internacionales. “El mercado es global. Posiblemente ahora en el momento COVID vivamos en una situación extraña, pero volveremos a competir con el mundo. El que no entienda un mercado global está abocado al fracaso”.

Para ir al mercado internacional se necesita conocer esos canales y mercados y ahí la Administración Pública, el INFO y otras instituciones, pueden generar programas de ayuda y asesoramiento a la empresa murciana, mediante el estudio de mercados, la apertura de canales de distribución, la asistencia a ferias internacionales y otras medidas relacionadas. La mejora de la infraestructura de comunicaciones y transporte de mercancías tanto a nivel nacional como internacional, sería otra iniciativa estratégica que depende de la Administración Pública y que resulta esencial para la competitividad de la empresa murciana.

“Se debería incentivar la inversión tecnológica en la capacidad productiva.”

“Otro eje importante de innovación sería la innovación de producto, pues en su opinión es clave y resulta el motor de todo.”

“El que no entienda un mercado global está abocado al fracaso.”



2.10. CASO 10. Postres Reina: desde nuestro inicio hemos sido una empresa muy innovadora y muy emprendedora

La elaboración de este caso se basa en la información derivada de la entrevista con Isabel Puerta, responsable de innovación de Postres Reina, que tuvo lugar el 26 de junio de 2020 y en la que participaron Antonio Paños Álvarez y Matilde García Pérez de la Universidad de Murcia.

2.10.1. Historia y cifras relevantes

Postres Reina es una de esas pocas empresas 100% española y familiar que actualmente puede presumir de competir con enormes multinacionales como son Nestlé y Danone y hacerse un hueco en los lineales de las cadenas de distribución más prestigiosas de España.

Postres Reina pertenece al grupo empresarial Grupo Postres Reina, que engloba una serie de empresas repartidas por España y el extranjero. Su actividad principal es la elaboración y fabricación de postres refrigerados, destinados a lineales de frío, utilizando sistemas de producción de tecnología propia, para reproducir, en la medida de lo posible, la elaboración casera, sin obviar los conceptos empresariales de productividad y rentabilidad.

El Grupo se dedica a mantener las recetas tradicionales en la elaboración de sus postres. A continuación, se procede a describir las empresas que conforman el Grupo empresarial:

- *Postres Reina*: nace en 1990, está situada en Caravaca de la Cruz (Murcia) y es la sede central del Grupo y la fábrica principal de Postres Reina.
- *Survivan Feel The Taste*: nace en 2013. La compañía tiene como objetivo abastecer de materias primas a las demás empresas del Grupo, así como la fabricación de aditivos, aromas e ingredientes para pastelería, heladería y restauración.
- *Aguas de Cantalar*: se encuentra en la Sierra de Villafuerte (Calar de la Santa). El manantial está situado a 1.600 metros de altitud, en un enclave natural emblemático. Sus instalaciones cuentan con una planta embotelladora.
- *Postres Montero*: situada en la Provincia de Málaga y adquirida por el Grupo en el año 2007, continúa con la tradición de elaboración de postres con ingredientes naturales y las mejores recetas caseras. Con esta adquisición el Grupo ha incorporado postres de gama alta, envasados en vidrio y cerámica, para poder satisfacer las necesidades de sus clientes más exigentes.
- *Doce Reina Sobremesas*: inaugurada en el año 2011 con una nueva planta de fabricación situada en la localidad portuguesa de Pombal. Esta fábrica permite abastecer al mercado portugués y a la parte norte y oeste de España.
- *Reina Meals*: ubicada en Houston (Estados Unidos). Nace con el objetivo de ampliar el mercado al continente americano, introduciendo los postres tradicionales más exitosos de la marca.
- *Salzillo tea & Coffee*: adquirida en 2017 es la última incorporación al Grupo. Especialista en el tueste tradicional del café y en la mezcla de una selecta gama de cafés Arábica, para configurar diferentes mezclas de alta calidad.
- *CIDI Reina*: en este centro se aglutina y custodia la innovación y el desarrollo para todas las empresas del Grupo y supone una gran apuesta por la innovación



2.10.2. Innovación en la empresa

Con relación a la estructura de funcionamiento y gestión de la innovación en Postres Reina, su responsable, Isabel Puerta, nos habla del papel clave que desempeña su centro de I+D+i. “Es tal el compromiso de la empresa por la innovación que el Grupo ha impulsado la construcción de un Centro de I+D+i (CIDI), un edificio de más de 1.000 m² en el que se encuentran: laboratorios de investigación (físicoquímico,

“Hay una gran parte de los beneficios que se reinvierten en innovación tanto de procesos como de productos”.

“La innovación es el motor que hace avanzar y crecer a la empresa”.

“No se puede torear en todas las plazas, nos gusta ser especialistas”.

microbiología, cromatografía), un auditorio, un aula de análisis sensorial, salas de demostraciones y una planta piloto”. Afirma que desde la dirección de la empresa se apoya muchísimo la innovación y no se escatima en inversión.

En el centro de I+D+i de Postres Reina se integran cinco investigadores, dos analistas y tres técnicos, todos ellos bajo la dirección de la responsable. No obstante, dentro de la estructura de innovación de la empresa y bajo la coordinación de este centro de I+D+i también se trabaja en estrecha colaboración con otros departamentos de las distintas empresas del Grupo en el desarrollo de los nuevos proyectos. Como afirma Isabel, al final, la innovación es un tema totalmente multidisciplinar y el trabajo se hace con todos los

departamentos, “en todas las empresas del Grupo es así”.

Isabel comenta que, desde su origen, “Postres Reina ha desarrollado una actividad intensa en innovación y muy emprendedora. Hay una gran parte de los beneficios que se reinvierten en innovación tanto de procesos como de productos”. En los últimos años, este esfuerzo ha sido tan importante que ha producido un aumento de un 50% en la capacidad de producción, materializada en la nueva línea de yogures y leches fermentadas. Incluyendo en este proceso algunas operaciones novedosas que mejoran los resultados. Según Puerta, se ha innovado en productos y en líneas de producción.

La empresa viene centrando su actividad en innovaciones de productos basadas en yogures y leches fermentadas. También se ha trabajado en innovación en productos

ricos en proteínas y, últimamente, en productos aptos para veganos y vegetarianos. Recientemente se está trabajando en una nueva línea de productos saludables, productos para diabéticos y productos sin lactosa, aunque Isabel nos comenta que es importante mantener en todo momento una cosa que les caracteriza y es que todos estos productos deben tener un gran potencial hedónico, a nivel organoléptico, sabor, apariencia, textura, han de ser muy atractivos y que generen placer en el consumidor.

La responsable de innovación de Postres Reina señala que la innovación es el motor que hace avanzar y crecer a la empresa. No hay ni una sola actuación que se haya realizado en el Grupo en aras del crecimiento que no vaya relacionada y directamente de la mano de la innovación, no la hay". Todas las actuaciones tienen relación directa con la innovación.

A este respecto, Isabel comenta que también es importante "tener los pies en el suelo". Hay que innovar, desarrollar nuevos productos, generar nuevas gamas y líneas de productos que apuesten por la innovación y la novedad, pero "no se puede torear en todas las plazas, nos gusta ser especialistas". En Postres Reina, se da importancia a cada nuevo proyecto de innovación, controlándose tanto sus resultados como el retorno. Esto es importante pues algunos proyectos no salen adelante, a veces, por ser demasiado disruptivos y, otras veces, simplemente porque el mercado no responde a ellos.

En los últimos años también se ha invertido en innovaciones tecnológicas y digitales de gestión. Se ha informatizado todo el proceso de control de calidad y esto ha permitido mejorar mucho el análisis y la obtención de datos en los indicadores de calidad; también se ha informatizado el laboratorio de análisis sensorial, que ahora dispone de una aplicación que trata estadísticamente los resultados de los análisis. Así mismo, están inmersos en la implantación de un sistema SAP. Con respecto a innovaciones de tipo medioambiental o ecológico, en el último año, Postres Reina ha implantado una instalación de placas solares que genera ochocientos mil kilovatios, que supone utilizar por medio de recursos renovables el 13% de la energía que consumen; esta instalación se ampliará en breve hasta conseguir un 20% del consumo total. Otra actividad medioambiental impulsada por el centro de I+D+I es la optimización de materiales, para lo que se ha marcado una estrategia de mejora que culminará en 2025.



2.10.3. Innovación ¿Factor estratégico?

Para Isabel Puerta, responsable de innovación de Postres Reina, la innovación es el motor de la actividad de la empresa y es un factor estratégico fundamental para el éxito de la empresa. “La innovación nos permite adelantarnos a la demanda de los consumidores y esto nos diferencia de nuestros competidores”, que también innovan, aunque Postres Reina, al ser una empresa más flexible, es más ágil en la adaptación a los cambios. Como afirma Isabel: “al final, somos muy poco burocráticos, somos una empresa relativamente grande en comparación a muchos de nuestros

“La innovación nos permite adelantarnos a la demanda de los consumidores y esto nos diferencia de nuestros competidores”.

competidores, pero, a pesar de ello hemos conseguido que esa sinergia de tamaño y poca burocratización nos de cierta agilidad y rapidez en la innovación”.

De cara al futuro, como señala Isabel, no es posible abstraerse de la situación actual de la epidemia y de la crisis y, en consecuencia, piensa que va a haber cambios en las demandas

de los consumidores tras esta situación y la demanda va a ser, seguramente, de productos de precios más bajos. En palabras de la entrevistada, “Es ahí donde surge un reto para no disminuir la calidad sino para mejorar procesos, optimizar, para que el consumidor pueda llegar a nuestros productos en la situación que vaya a venir, que no la conocemos, es una incertidumbre, pero está ahí, y esto también va a requerir un gran esfuerzo en innovación”.

Además, es imprescindible continuar con el desarrollo de productos, con el desarrollo de procesos. Como señala Isabel: “sabemos que va a haber...que hay mucho interés por productos que ayuden a cuidar las defensas, que refuercen el sistema inmunitario, que actúen frente al cansancio, que mejoren la salud digestiva”. En opinión de Isabel, las personas ahora están más sensibilizadas con la salud y ahí es donde debe centrarse de cara al futuro Postres Reina. Por otro lado, “será necesario buscar nuevos mercados, porque está claro que la compra online y la digitalización es un canal y mercado que ahí está, ha llegado, se ha quedado y se va a quedar y lo que va a hacer es crecer”.

2.10.4. Impulsores y obstáculos de la Innovación

Al hablar de impulsores de la innovación, la entrevistada señala claramente que el factor principal ha sido el liderazgo: “porque claramente la dirección de la empresa ha sido desde el principio muy emprendedora, innovadora y valiente”. Está claro que el crecimiento de la empresa ha venido de la mano de esta actitud.

Por otro lado, también se señala que en todo momento se ha apostado por tener un equipo de personas profesionales y formadas, que también han ayudado. El trabajo realizado no ha sido trabajo ni resultado de una persona sola, ha sido resultado de un trabajo en equipo, en colaboración, y con una mentalidad clara de apuesta por la innovación constante. Como afirma Isabel: “En la empresa hay cultura organizativa proactiva y orientada a la innovación”.

“La dirección de la empresa ha sido desde el principio súper emprendedora, innovadora, valiente”.

Isabel también señala como un factor impulsor importante la ayuda de la administración regional. Más

concretamente, señala al Instituto de Fomento de la Región de Murcia (INFO), pues todos los proyectos de crecimiento, o la gran parte de los proyectos que han impulsado el crecimiento y la innovación de Postres Reina, han sido posibles con la ayuda de la administración regional.

Con respecto a los inhibidores o a los factores que dificultan la innovación en la empresa, la entrevistada comenta que el principal obstáculo al que se enfrenta es la dificultad para atraer y retener personal cualificado por la zona de ubicación de la empresa. Suele haber mucha rotación en el personal que viene al centro de I+D+I de Postres Reina. Se contrata y al tiempo se va, atraído por el valor que su currículum supone haber estado trabajando en esta empresa, pero que suele utilizarse como trampolín para migrar a empresas en otras regiones. En segundo lugar, se puede señalar la dificultad de sacar adelante proyectos innovadores demasiado disruptivos, pues suelen enfrentarse al veto de los compradores, que no siempre son receptivos a este tipo de productos.



2.10.5. Innovación y Futuro

Con respecto al futuro, la responsable de innovación de Postres Reina señala que el sector en el que trabajan es altamente competitivo y para sobrevivir en él, la empresa ha apostado por desarrollar una actitud estratégica proactiva, liderando sus propios proyectos, sin tener como punto de mira o tendencia a la competencia, pero sin perder de vista los movimientos de la competencia y del mercado en general.

Isabel comenta que de cara al futuro habrá que centrarse en aspectos clave como el valor nutricional de los productos, sus beneficios para la salud, sobre todo que refuerce el sistema inmune, aunque habrá que tener en cuenta también aspectos que no pueden ser obviados como la experiencia “placer” al consumir el producto. En este sentido, un ejemplo, podría ser el yogur con mango. El precio será otro aspecto importante, pues dadas las repercusiones económicas de la pandemia que están por venir, se tendrán que ofrecer productos más económicos y de calidad. Habrá que hacer un *low cost*, pero con valor, con valores. Y no se podrá obviar la sostenibilidad, trabajando en el “*packaging*” de los productos y en el impacto medioambiental de nuestros productos y nuestra actividad. Esto es lo que configura al final la estrategia de la innovación de esta empresa para el futuro.

Como petición a la administración regional, la entrevistada solicita una línea de formación profesional especializada en la industria láctea.



CAPÍTULO 3. CONCLUSIONES

Para finalizar el presente estudio, se muestran las principales consideraciones expuestas por las empresas analizadas en relación a los bloques que componían la entrevista realizada. En primer lugar, la caracterización de la innovación en las empresas entrevistadas, sus impulsores y obstáculos, así como una visión a futuro de esta herramienta. Para finalizar, a partir de las opiniones emitidas por los entrevistados, se elaboran una serie de recomendaciones que se espera sean de utilidad tanto para aquellas empresas que deseen emprender este apasionante proceso como para las administraciones en su labor de fomento del mismo.



3.1. La innovación en las empresas agroalimentarias de la Región de Murcia.

Las 10 empresas agroalimentarias que han colaborado en este estudio muestran una gran apertura y sensibilidad hacia las nuevas ideas y las consideran básicas para su crecimiento y supervivencia. Una idea o propuesta, pone en marcha el engranaje de innovación dentro de la empresa.

Un componente clave sobre el que orbita la innovación empresarial de estas empresas es el **departamento de I+D+i**, pues habitualmente canaliza y da continuidad a los procesos innovadores. No obstante, para estas compañías la innovación tiene **carácter transversal** dando espacio a la participación de miembros de distintos departamentos, que variarán en función del tipo de innovación realizada. En el caso de aquellas empresas que no tienen una unidad específica de I+D+i, la innovación se suele gestionar desde los departamentos de calidad/producción.

Así, por ejemplo, en Fripozo las actividades de I+D+i se dividen entre diferentes departamentos en función del tipo de innovación de que se trate. Si la innovación es de productos se desarrolla en el departamento de I+D+i, mientras que si la innovación es en procesos se concentra en los departamentos ligados a producción, organización e ingeniería.

Por su parte, en el Grupo Postres Reina, el fortísimo compromiso con la innovación, apoyado desde la propia dirección, ha impulsado la construcción de unas instalaciones exclusivas en las que se aglutina y centraliza la actividad innovadora de todas las empresas del Grupo.

Las innovaciones implantadas por estas empresas se pueden agrupar en dos grandes categorías: innovación de productos e innovación en procesos. En el primer caso, las empresas pretenden aumentar sus ventas desarrollando nuevos productos o mejorando los existentes, **buscando siempre la creación de valor** para sus clientes. Para ello, las empresas necesitan estar “muy cerca” de los consumidores finales. En este acercamiento, los departamentos comerciales y, sobre todo sus directivos, suelen desempeñar un importante papel como canalizadores de las necesidades e inquietudes de los clientes. Esta rápida respuesta ante los cambios en los gustos de los consumidores hace de la innovación de producto un factor clave para el éxito, ya



que sin ella las empresas difícilmente serían competitivas en el ambiente de gran rivalidad en el que actualmente se mueven las empresas.

Una temática predominante en las innovaciones de producto que están llevando a cabo las empresas estudiadas es la relacionada con el desarrollo de **productos más naturales, saludables y ecológicos**, en los que se tenga muy presente el aspecto de la sostenibilidad medioambiental. En esta línea, una de las innovaciones de producto más habituales son las que persiguen presentaciones y envases “eco-friendly”, fáciles de usar, más prácticos y cómodos, acorde a la inmediatez en el consumo que demanda el modo de vida actual. En esta búsqueda de alternativas que reduzcan al máximo el uso de papel y plástico como embalajes sin afectar las características finales de los productos, las empresas han puesto de manifiesto la importancia de **colaborar con sus proveedores**.

Por otro lado, la innovación en procesos, fundamentalmente productivos, ocupa un papel esencial para estas empresas, centrándose en la **búsqueda de eficiencia, rapidez y mayor optimización de la infraestructura productiva**. Todas estas variables son, sin duda, claves en la obtención de costes más reducidos y precios competitivos. Normalmente, las inversiones en tecnología son elevadas y, en ocasiones, se requiere de una adecuación de la tecnología adquirida a los especiales requerimientos de la empresa. Pero una vez conseguido, estas nuevas inversiones también permiten una estandarización de procesos garantizando la homogeneidad del producto, esencial para el sector, así como una mayor velocidad y calidad en los procesos productivos.

Aunque la innovación en procesos, junto con la innovación de productos ocupa un lugar preponderante en el día a día de las empresas entrevistadas, estas también desarrollan otros tipos de innovación. Así, las **innovaciones en el ámbito ecológico** ocupan un lugar cada vez más importante, reflejo de la inquietud social derivada del impacto medioambiental de su actividad. Se busca la optimización en la gestión del agua y residuos, reducción en el consumo de energía y gas. Entre otros ejemplos, se instalan plantas depuradoras con mayor capacidad o se apuesta por energías renovables, todo lo cual redundará en menores costes y genera una mayor competitividad de la empresa.

Por último, otro tipo de innovación que suelen realizar estas compañías es la **innovación en gestión** a través de nuevos softwares ERPs, industria 4.0 o marketing digital.

3.2. Impulsores de la innovación

Finalizadas las entrevistas realizadas a las 10 empresas que han participado en este estudio, se identifica claramente que el impulso para innovar procede de **dos fuentes diferentes: fuentes internas o externas**. Desde la parte interna de la empresa, la inquietud innovadora, normalmente impulsada por los directivos de la organización, pero también de trabajadores o equipos pertenecientes a un determinado departamento. En cuanto a los impulsores externos para la innovación, pueden ser sus proveedores, clientes e incluso centros de investigación o universidades. A continuación, revisamos brevemente las fuentes citadas.

Entre los principales factores que han impulsado los procesos innovadores de las empresas que han participado en este informe destacan los **directivos y su función de liderazgo**. Prácticamente de forma unánime, los entrevistados consideran que estos factores internos constituyen el verdadero motor e inspiración en la actividad innovadora en la empresa. La fuerte convicción sobre la necesidad de innovar y un estilo de dirección sensible a las oportunidades, se traduce en una **cultura organizativa** que favorece la innovación. Una cultura en la que se comparte la pasión y el orgullo por los logros alcanzados, que busca nuevas soluciones a los problemas y nuevas formas de atender los mercados. Además, la orientación de los directivos hacia el crecimiento de su negocio convierte a la innovación en una eficaz herramienta para la consecución de este objetivo.

Los directivos, como pilar fundamental en la construcción de la **cultura innovadora** en la empresa, deben impulsar su difusión desde dentro del propio comité de dirección que, a su vez, se encargará de inspirar esta forma de actuar al resto de miembros de la organización. Una adecuada selección de empleados y la creación de equipos que valoren esta forma de trabajar, son fundamentales para que esta cultura impregne el día a día de la organización.

Una cultura que aboga por la innovación conlleva cierto **grado de ambición** acompañada de **una mayor permisibilidad frente a los errores**. Para tener éxito en



sus proyectos, la empresa debe ser ambiciosa, pero al mismo tiempo debe ser consciente de la posibilidad de fracaso. Esta idea ha sido señalada por los entrevistados, quienes han concedido un gran valor al fracaso. Una frase resume su opinión en este sentido: “el éxito y el fallo van de la mano de la innovación”. La empresa innovadora no otorga al fracaso una connotación negativa, lo que podría inhibir futuros desarrollos, muy por el contrario, el fracaso es asumido como “parte del juego”, como un factor inherente a la innovación que genera un aprendizaje que se debe poner en valor en futuros desarrollos que, de esta forma, reducen su riesgo.

Para los entrevistados otro impulsor interno de la innovación es el **diseño de metodologías y la sistematización de los procesos de innovación** para minimizar sus costes. Si se aprende de errores pasados la empresa se hace más eficiente.

Finalmente, otro impulsor interno sobre el que existe bastante consenso entre las empresas analizadas es el de la **proactividad de su fuerza laboral**. Es decir, que exista en los trabajadores un comportamiento proactivo: inquietud y ganas en la búsqueda de nuevas soluciones que permitan resolver los problemas a los que se enfrenta la empresa en el día a día.

Pero también hay, como se mencionó anteriormente, factores externos que inciden en la innovación. Entre ellos, los entrevistados han destacado a los **clientes y a la competencia** como dos grandes impulsores y han indicado el carácter facilitador que tienen las **ayudas públicas**.

En cuanto a los **clientes**, su papel es primordial ya que la identificación de sus demandas cambiantes constituye una fuente de ideas e inspiraciones para el desarrollo de nuevos productos.

Con respecto a la **competencia**, las novedades presentadas por los competidores pueden actuar como revulsivo. Por otro lado, el carácter dinámico de las empresas en el mercado hace que, para no quedarse alejadas de los nuevos desarrollos, cada una impulse decididamente su propio proceso innovador.

Por su parte, las **ayudas públicas** tienen un papel relevante en la innovación, quizá no como primeros impulsores, pero sí como facilitadores en el proceso de innovación “cuando la empresa está convencida y existen ayudas se crea un caldo de cultivo perfecto para innovar”. En ocasiones, las ayudas precipitan el desarrollo real de

innovaciones latentes, otras veces aceleran aquellas en las que la empresa trabaja. Cuando las ayudas tienen un componente financiero permiten que las empresas sean algo más osadas, que vayan un poco más lejos. Por ello, en adquisiciones de nueva tecnología, a veces de elevado coste o en proyectos donde el capital a invertir es grande, las ayudas juegan un papel esencial.

Alguna de las empresas entrevistadas considera que las ayudas públicas han sido fundamentales para mantener proyectos de investigación que requieren cooperación de distintos organismos o instituciones públicas como pueden ser las universidades, los centros de investigación o los centros tecnológicos. Los entrevistados señalan el papel fundamental que la Administración Regional y el Instituto de Fomento (INFO) han tenido en algunos de los proyectos emprendidos.

3.3. Obstáculos a la innovación

Entre los obstáculos a la innovación mencionados por los entrevistados destaca de forma casi unánime la **ausencia de conocimiento específico** para determinadas innovaciones, lo que puede suponer un importante freno en el proceso innovador. En su opinión, es imprescindible contar con personal con los conocimientos adecuados. Muchas veces, estos conocimientos son muy específicos y resulta muy complicado encontrarlos en el mercado. Por ello, en numerosas ocasiones, se requiere formación interna. En particular, las empresas resaltan la falta de capacitación profesional en el sector conservero en una región como la de Murcia donde su peso es fundamental. Asimismo, se menciona la falta de sintonía existente entre el mundo de la universidad y la actividad empresarial que, aunque no sea un obstáculo como tal, es una oportunidad potencial que podría ser mejor explotada.

En línea con el obstáculo anterior, las empresas analizadas comentan la **dificultad para atraer y retener talento**, sobre todo para aquellas ubicadas lejos de los grandes núcleos poblacionales. Los trabajadores después de un tiempo de trabajo se marchan de la empresa lo que dificulta la consolidación de los procesos de aprendizaje.

En ocasiones, los obstáculos pueden proceder de la propia empresa. Así, dejarse llevar en exceso por el **componente emocional** puede llevar a obviar los aspectos técnicos indispensables en la innovación. La empresa no debe olvidar que el producto



debe ser viable financieramente y con una vida útil adecuada para que pueda ser comercializado con éxito en el mercado.

Otra de las limitaciones señaladas procede del **tamaño de las empresas**, lo que supone un reto adicional a la hora de innovar. Una empresa pequeña tiene una necesidad de recursos más intensa, no sólo de los financieros sino también de personal cualificado, por lo que cualquier apoyo es fundamental. Los entrevistados consideran que las administraciones, a la hora de “segmentar” las ayudas en función del tamaño empresarial, deberían dar prioridad a las pequeñas y medianas empresas, muy numerosas, pero con retos y obstáculos mayores que las grandes compañías.

Algunas empresas entrevistadas subrayan la necesidad de una **atención más personalizada** por parte de las Administraciones Públicas, para que así puedan identificar sus necesidades específicas y diseñar las soluciones y ayudas que el caso requiera. En ocasiones, las PYMEs necesitan recurrir a la cooperación con otras empresas como herramienta eficaz para superar algunas de las barreras que limitan su innovación.

Otro obstáculo apuntado es la **excesiva burocracia**, no solamente por parte de las Administraciones Públicas, sino también de la propia empresa. En el caso de las empresas, las jerarquizaciones frenan la frescura y agilidad necesarias para innovar. En este sentido, el desarrollo de una cultura abierta dentro de una estructura más plana jugaría un papel catalizador al fomentar la colaboración y comunicación entre departamentos lo que redundaría en una mayor agilidad del proceso. Externamente, la lentitud de los procesos burocráticos con las Administraciones Públicas puede representar una ralentización en la innovación.

Finalmente, se señala como un obstáculo a la innovación, el día a día empresarial. Las labores operativas absorben un tiempo que se resta de las actividades más estratégicas. Los directivos deben ser capaces de dejar tiempo para las actividades innovadoras. Desgraciadamente, la reciente **crisis provocada por el COVID-19** puede ser un freno a la innovación al suscitar incertidumbre sobre el escenario futuro de las empresas.

3.4. El futuro de la innovación en la empresa

Una vez revisados los tipos de innovación aplicados, así como los impulsores y obstáculos de la innovación, se preguntó a los entrevistados por su visión futura sobre la innovación. Estos han identificado aquellos aspectos de la innovación a los que se debe prestar atención en el futuro para lograr el éxito de esta herramienta.

En cuanto a los **tipos de innovación**, seguirán apostando por innovación de producto y en proceso. La primera, aplicada a la búsqueda activa de nichos, nuevos espacios con potencial de crecimiento en el mercado: **“la innovación en producto es el motor de todo”**. Es importante tener en cuenta que el mercado ya no se considera como meramente local, por ello, los productos deben buscar transversalidad en los gustos a nivel global para que puedan ser comercializados con independencia del país de destino. En este caso, la actual situación derivada del COVID-19 supone un obstáculo momentáneo para la internacionalización. Una vez solventado, quien no entienda el mercado como global estará abocado al fracaso. La Administración Pública, el Instituto de Fomento (INFO) y otras instituciones han asesorado eficazmente en la internacionalización de los productos murcianos y deberán seguir trabajando, junto a los empresarios, en estudios de mercado, apertura de canales, asistencia a ferias y medidas afines.

Los entrevistados señalan algunos aspectos que deben servir de inspiración en estos desarrollos de producto. Por ejemplo, el binomio sostenibilidad y salud, así como el respeto al medioambiente. En definitiva, se busca productos diseñados pensando en un mercado global, saludables y seguros pero que no olviden la tradición y cultura mediterránea de la que proceden y que cuiden el medio ambiente.

En cuanto a la **innovación en procesos**, resulta vital para alcanzar el público objetivo con el mayor grado de competitividad. Para ello es imprescindible la eliminación de ineficiencias en los procesos internos, algo que debe ser una constante en el día a día de las empresas.

Los entrevistados son unánimes al afirmar que las empresas deben seguir **profesionalizando el departamento de I+D+i**, dotándolo cada vez de mayores recursos financieros, pero también del personal más formado, para que esta actividad crezca y mejore. El factor humano ha sido muy valorado, y tiene un papel esencial en



el futuro de las empresas entrevistadas. El conocimiento necesario en **la innovación futura proviene del capital humano**. Se requieren personas capacitadas que se integren en la empresa, que no dejen de aprender y desarrollarse dentro de ella y que acepten de buen grado el trabajo en equipo. Aquí la cooperación con universidades y centros tecnológicos es vital para ayudar a la transferencia de conocimiento.

Por último, ha sido unánime la importancia conferida a la **cultura organizativa** en el éxito de la innovación en la empresa: se apuesta por seguir fomentando en el futuro una cultura cada vez más abierta, con jerarquías más planas y desburocratizadas, que promuevan sin miedo la búsqueda de nuevas soluciones, que no castigue el fracaso y error, sino que lo entienda como parte incuestionable del proceso de crecimiento, que fomente la comunicación y cooperación interdepartamental necesarias para acelerar los procesos... Sin lugar a dudas, los entrevistados consideran que todo ello ayudará a una mejor y más eficiente innovación.

3.5. Recomendaciones finales

El presente informe concluye con una serie de las recomendaciones más significativas apuntadas por los entrevistados. Estas han sido clasificadas en dos grupos: recomendaciones para las empresas, con el objetivo de que las compañías puedan iniciar o mejorar sus procesos de innovación, y recomendaciones para las Administraciones Públicas en su labor de apoyo a la innovación empresarial.

1. Recomendaciones para las empresas.
 - Las empresas que **incorporen la innovación en su dinámica empresarial** deben prestar especial atención al capital humano, atrayendo y reteniendo personas capaces de crecer e integrarse en la empresa apoyando el proceso innovador. La formación interna debe ser constante.
 - Los **departamentos de I+D+i se deben dotar de mayores recursos financieros** para el desarrollo de su labor. “La innovación no es un gasto, sino una inversión”.
 - El componente emocional debe ser especialmente vigilado para no perder de vista la finalidad económica de la actividad empresarial. A tal fin, se destaca la **importancia de usar procedimientos y procesos que permitan reducir el riesgo inherente de la innovación**.
 - Las empresas pueden apostar por diversos tipos de innovación:

- **Innovación de producto.** Este tipo de innovación es vital, los nuevos desarrollos deberán ser transversales, considerando como destino un mercado global. Las características de sostenibilidad, seguridad en el consumo y respeto con el medioambiente son especialmente valoradas por los consumidores y deberán ser incorporadas por las empresas.
 - **Innovación en proceso.** La alta competitividad, hace imprescindible la apuesta por mayor tecnología productiva para eliminar ineficiencias en los procesos internos de la empresa.
 - **Innovación en gestión.** A través de nuevos softwares ERPs, industria 4.0 o marketing digital.
 - **Fomentar una cultura organizativa capaz de alentar la innovación,** abierta y ágil en la que el fracaso sea motivo de aprendizaje y no se castigue. La comunicación deberá fluir en jerarquías planas y escasamente burocratizadas.
2. Recomendaciones para las Administraciones Públicas.
- **Mayor acercamiento a las necesidades específicas del sector empresarial.** Los procesos de innovación suelen requerir de grandes inversiones iniciales, pero no suelen generar resultados en el corto plazo. Por ello, es necesario la colaboración financiera de la Administración Pública en este proceso.
 - **Mejorar la comunicación** entre las empresas y las instituciones, centros de investigación y universidades. La Universidad y otras instituciones no pueden vivir ajenas a la sociedad en general, ni a las empresas en particular. En ocasiones se llevan a cabo investigaciones que pueden interesar a las empresas y en las que se podría dar una cooperación que acerque ambos mundos, pero ¡si pasan desapercibidas se desaprovechan oportunidades!
 - **Diseñar ayudas** en línea con los tipos de innovación que están desarrollando las empresas y ser **comunicadas de manera eficaz.** Los entrevistados consideran que se ha realizado un gran trabajo para mejorar las vías de comunicación de la oferta de ayudas a las empresas, algo que deberá seguir fomentándose. En especial, las PYMEs parecen encontrar más dificultad a la hora de conocer la disponibilidad y tipo de ayudas existente.



- Ofertar **ayudas para la inversión tecnológica y en industria 4.0** que permitan incrementar la capacidad productiva y la eficiencia de la empresa, aspectos básicos para competir en el mercado global.
- Apoyar la **internacionalización de las empresas**, clave para el futuro de las empresas.
- **Segmentar el tipo de ayudas por tamaño de empresa.** Es necesario distinguir entre PYMEs y grandes empresas. Las PYMEs requieren ayudas más específicas y un asesoramiento más integral y profundo que puede darse al personalizar el servicio de apoyo. Por el contrario, las grandes cuentan con mayor autonomía y más medios por lo que las ayudas financieras suelen ser demandadas para proyectos más ambiciosos.
- **Reducir, unificar y simplificar los requisitos para la obtención de cualquier ayuda**, disminuyendo la burocracia a su mínima extensión, de manera que se gane en agilidad a la hora de tramitar con la Administración Pública.

Para concluir, una alentadora apreciación: los entrevistados consideran que las empresas de la Región de Murcia son muy emprendedoras y creativas y se muestran convencidos del éxito que tienen y tendrán al confiar en la herramienta de la innovación. Cabe a empresarios y agentes sociales trabajar para impulsarla de forma decidida.

10 CASOS DE ÉXITO EN INNOVACIÓN DE EMPRESAS MURCIANAS

En los actuales entornos empresariales, cada vez más globalizados y competitivos, la innovación constituye una palanca fundamental para el éxito y supervivencia de las empresas. De hecho, una de las características más relevantes que definen a las organizaciones que se sitúan en listas como Forbes es, sin duda, su decidida apuesta por la innovación.

Desde la Cátedra de Innovación para la Especialización Inteligente de la Universidad de Murcia, financiada por el Instituto de Fomento de la Región de Murcia (INFO),

se presentan algunos ejemplos que ponen de manifiesto cómo las empresas de nuestra región también pueden alcanzar el éxito gracias a la innovación. En este estudio se muestran 10 casos de empresas pertenecientes al sector agroalimentario que han apostado por la innovación como una herramienta esencial en la que descansan sus estrategias. Aun perteneciendo a diferentes subsectores, y teniendo diversos tamaños y antigüedad, todas ellas comparten la inquietud por una renovación continua de sus productos y procesos para seguir siendo competitivas.



Universidad de Murcia

Facultad de Economía y Empresa,

Campus de Espinardo, Murcia

Teléfono: +34 868 88 79 00

Fax: +34 868 88 75 37

um.es/cium



Región de Murcia



Unión Europea

"Una manera de hacer Europa"
Fondo Europeo de Desarrollo Regional

