



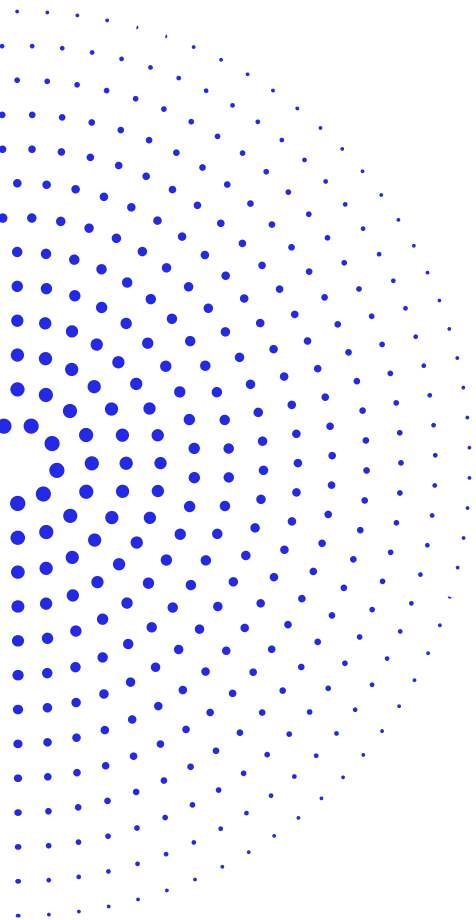
**PYME**  
CUTE CHILDREN S.A.

## LA HISTORIA DE CUTE CHILDREN S.A.

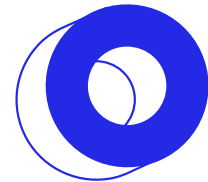
Cute Children S.A. es una fábrica textil en la que se confecciona ropa infantil. Su gerente ha recibido una carta del INE para que cumplimente una encuesta sobre innovación, pero no sabe a qué departamento delegar ese trabajo ni a qué persona. Además, cree que su empresa no ha hecho innovación desde que hace cuatro años, con la ayuda de una consultora, ejecutó un proyecto de I+D para el que obtuvo financiación autonómica. Decide entonces, volver a ponerse en contacto con esa consultora<sup>1</sup> para ver si le puede asesorar en esta circunstancia y convoca una reunión con sus jefes de departamento a ver cómo lo abordan.

“Por dónde empezamos a cumplimentar la encuesta”

La consultora es consciente de que la afirmación “es que aquí no hacemos innovación” es falsa en la mayoría de las ocasiones, así que comienza la reunión con la lectura de un punto de la Guía de Recomendaciones de Cotec para que se cuestionen esa creencia.



Aquellas nuevas funciones que se hayan introducido en la empresa o las que han sido modificadas significativamente son innovación. Estas funciones pueden ser métodos de fabricación, sistemas logísticos o métodos de entrega y distribución, métodos de procesamiento de información o comunicación, métodos de contabilidad u otras operaciones administrativas, gestión estratégica de la empresa, métodos de organización de los recursos humanos, formación, organización del lugar de trabajo, métodos de marketing o desarrollo de nuevos mercados.



El objetivo de la consultora para esta reunión es sensibilizar a todas las áreas del alcance de las actividades de innovación (de producto y de proceso de negocio) que contempla el Anexo de la Encuesta de Innovación. Por ese motivo continúa con una presentación de los ejemplos de funciones nuevas o mejoradas que contempla el Anexo y recomienda que manejen ese documento de forma habitual. Hacen un pequeño ejercicio de valoración de si ciertas funciones se pueden considerar innovación o no, de acuerdo con lo indicado en el Anexo.

Todos los asistentes a la reunión empiezan entonces a desgranar los principales cambios realizados en la empresa. La consultora continúa la reunión con unas propuestas o recomendaciones, para ayudar a aflorar otras innovaciones:

Si no se dispone de un área de innovación o de desarrollo de negocio, es recomendable designar una persona como responsable de identificar todas las actividades de innovación de acuerdo con el Anexo de la Encuesta de Innovación del INE

La responsable de producción señala la primera innovación detectada, que se produjo cuando **implementaron el software<sup>2</sup>** para unir las líneas de producción de corte de las piezas de tela con las de ensamblado, cosa que antes hacían manualmente, incorporando además un equipo nuevo.

Crear un equipo de trabajo formado por los responsables de las distintas áreas de negocio para identificar las nuevas líneas de negocio y los procesos nuevos o mejorados en algunas de sus funciones, así como considerar esas novedades y mejoras como innovaciones



Durante la reunión van surgiendo nuevos elementos que se podrían apuntar como innovación, como el **cambio en la producción**<sup>3</sup> que se produjo con el estado de alarma por la COVID-19, cuando dejaron de producir ropa infantil para hacer las batas, mascarillas, cubrepiés y demás equipos de protección, **la formación a los empleados**<sup>4</sup> para abrir esta nueva línea de producción, y el diseño de los **nuevos protocolos de trabajo**<sup>5</sup>, y que por tanto han de considerarse para la encuesta.

Al hilo de esto, el responsable de calidad comenta que se **certificaron**<sup>6</sup> **en los protocolos frente al COVID19** con AENOR, aunque no era obligatorio. La consultora señala que los gastos asociados a la formación, la dedicación de personal y de certificación deberán considerarse para la encuesta del INE.

La consultora pregunta cuándo se creó el **departamento**<sup>7</sup> **de nuevos diseños y telas**. La responsable del departamento le explica que fue hace dos años y que entonces tuvieron que contratar personal especializado. Entre sus principales logros se encuentra la inclusión de nuevas **telas biodegradables y sostenibles**<sup>8</sup>.

La consultora le comenta entonces que todo ello es innovación, puesto que habían modificado la organización de la empresa y las responsabilidades laborales y que, por supuesto, la inclusión de nuevas materias primas también lo es. También le explicó que su departamento se parecía mucho a uno de I+D y que quizás debería ser ella la que rellenase la encuesta.

La responsable del departamento pregunta entonces si la **contratación**<sup>9</sup> **de una empresa** externa para los nuevos diseños de ropa puede considerarse innovación, a lo que la empresa consultora responde afirmativamente.

La responsable del almacén enseguida comenta que quizás entonces habría que considerar el **cambio de equipos informáticos y los ERP**<sup>10</sup> con los que hacen más fácilmente el control del inventario como innovación y las **nuevas carretillas elevadoras**<sup>11</sup> **eléctricas**. La consultora asiente.

El Gerente pregunta si la **venta de sus productos por internet**<sup>12</sup> y la **creación de la ventanilla de venta directa al público**<sup>13</sup> (ya que antes no realizaban venta directa) que pusieron en las instalaciones, podían considerarse innovación. La consultora responde afirmativamente, puesto que se trata de un nuevo canal de ventas, siempre que se hayan abierto estos canales dentro del periodo de observación. La consultora entonces recuerda haber visto un **anuncio en la televisión de la empresa**<sup>14</sup> y les indica que el coste de contratación de la empresa para el anuncio puede considerarse innovación.

Con respecto a la máquina que corta la tela, se instaló un **programa de simulación por elementos finitos**<sup>15</sup> para conseguir la mayor optimización y reducir los desperdicios de tela. La responsable de producción lo comentó en la reunión, para que la consultora les confirmase si se podía incluir.

Al finalizar la reunión se ha asignado a una persona responsable de cumplimentar la encuesta y todos los responsables de área se han comprometido a colaborar en la cumplimentación de la encuesta, utilizando el Anexo de la Encuesta como referencia y facilitando los importes de las inversiones y la dedicación de personal. A continuación, se resumen todos los aspectos que pueden considerarse innovación:

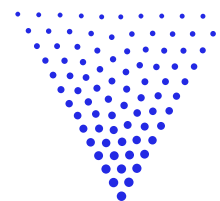
- La introducción de mejoras de proceso incluyendo un equipo de automatización y el software específico para ello.
- La certificación en normativas no obligatorias, cuando es la primera certificación.
- La creación de nuevos departamentos, la contratación de personal especializado, la reorganización de las instalaciones.
- La inclusión de nuevas materias primas.
- El etiquetado digital de producto para la gestión integral de los productos en el almacén y en la cadena de aprovisionamiento.
- Los nuevos canales de venta, las nuevas estrategias de precios y los nuevos métodos de marketing.
- Los costes de subcontratación relacionados con las actividades innovadoras.
- Los nuevos protocolos de trabajo para una mejor eficiencia en el trabajo.
- La introducción de programas de simulación por elementos finitos.
- La formación continua de los empleados y la formación en las innovaciones implementadas.

La consultora recuerda que, a la hora de elaborar informes internos o memorias anuales, es aconsejable desglosar específicamente qué valor corresponde a innovación de producto y cual a innovación en procesos de negocio. Además, estos informes miden el esfuerzo económico por lo que recomienda que cada año se comparen las cifras con las de los años anteriores para evidenciar la mejora, tanto

en el propio desempeño como en el reporte. Para ello aconseja sistematizar las actividades anuales de recogida de datos y elaboración de informes.

Para concluir, el consultor les hace una recomendación para mejorar la posición de Cute Children S.A. en el mercado:

Observar a empresas del sector o de otros sectores que sí evidencian los esfuerzos en innovación y los ponen en valor, como estrategia para mejorar su posición competitiva



## **ACTIVIDADES QUE SON INNOVADORAS DE ACUERDO CON EL ANEXO DE LA ENCUESTA DEL INE Y QUE HAN APARECIDO EN ESTA HISTORIA.**

A lo largo de la historia se han relatado actividades que aparecen recogidas en el Anexo de la Encuesta del INE y que se han indicado con subíndices. Estos son los apartados del Anexo a los que corresponden:

### **1**

#### **Contratar a una consultora para colaborar con la gestión de la innovación.**

Anexo INE. 3.3. Actividades Innovadoras. Las actividades innovadoras pueden ser llevadas a cabo dentro de la empresa, pueden contratarse a terceras empresas u organizaciones o pueden llevarse a cabo como una combinación de ambos tipos de estrategias.

### **2**

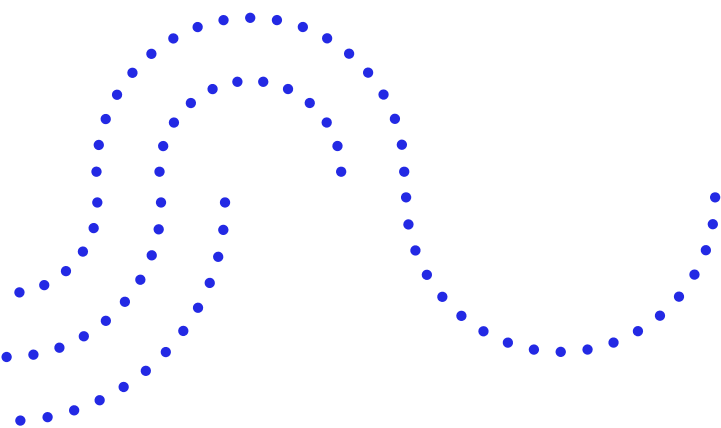
#### **Implementación del software para unir las líneas de producción.**

Anexo INE: 3.1.3. Innovaciones de proceso de negocio. Es un proceso de negocio nuevo o mejorado para una o más funciones de negocio que difiere significativamente del proceso de negocio anterior de la empresa y que ha sido implementado en la empresa.

### **3**

#### **Nuevos procesos de negocio o nuevos productos.**

Anexo INE: 3.1.3. Innovación de proceso de negocio. Es un proceso de negocio nuevo o mejorado para una o más funciones de negocio que difiere significativamente del proceso de negocio anterior de la empresa y que ha sido implementado en la empresa.



## 4

**Formación del personal para adaptarse a las nuevas líneas de producción.** Innovaciones de proceso:

Anexo INE: 3.2.1.2. Innovaciones de proceso de negocio. Introducción de nuevas prácticas para mejorar el aprendizaje y el conocimiento. Otro ejemplo es la implantación de sistemas para mejorar el desarrollo y la fidelidad de los trabajadores.

## 5

**Realización de protocolos de trabajo.**

Anexo INE: 3.2.1.2. Innovaciones de procesos de negocio. Introducción de nuevos métodos de organización de rutinas y procesos en desarrollo del trabajo.

## 6

**Certificaciones obligatorias y no obligatorias.**

Innovaciones en el proceso:

Anexo INE: 3.1.3.1 Ejemplos de funciones de negocio para cada proceso de negocio. Métodos de fabricación o producción de bienes o servicios: actividades que transforman inputs en bienes o servicios, incluyendo ingeniería y pruebas técnicas relacionadas, actividades de certificación.

## 7

**Creación de nuevos departamentos:** Innovaciones de procesos:

Anexo INE: 3.2.1.1. Innovación de procesos de negocio. La creación de un nuevo departamento como consecuencia de la unión o separación de otros existentes.

## 8

**Incorporación de nuevos materiales ecológicos y sostenibles.** Innovaciones de producto:

Anexo INE: 3.2.2.2. Ejemplos de innovación. Innovaciones orientadas a procesos de negocio: ahorro de materiales y su reutilización.

## 9

**Contratación de empresas externas para actuaciones no viables internamente.**

Anexo INE: 3.3. Actividades Innovadoras. Las actividades innovadoras pueden ser llevadas a cabo dentro de la empresa, pueden contratarse a terceras empresas u organizaciones, o pueden llevarse a cabo como una combinación de ambos tipos de estrategias.

## 10

**Incorporación de ERP para gestión del inventario.** Innovaciones de procesos:

Anexo INE: 3.2.2.5. Otros servicios. Innovaciones orientadas a procesos de negocio. l) nuevas herramientas software para la gestión de la cadena de aprovisionamiento.

## 11

**Nuevos equipos más sostenibles de maquinaria industrial.** Innovaciones de proceso:

Anexo INE: 3.2.2. Ejemplo de innovaciones específicas por sectores. Innovaciones orientadas a procesos de negocio. Vehículos de motor con reducción de contaminantes (por ejemplo, autobuses con gas natural).



## 12

### **Nuevos tipos de venta al cliente (venta por internet)** Innovaciones de proceso:

Anexo INE: 3.2.2.3. Innovaciones orientadas a procesos de negocio. Servicios 24 horas, ampliación de horarios de apertura y admisión.

## 13

### **Ventanilla de venta directa al público.** Innovaciones de proceso:

Anexo INE: 3.2.1.2. Innovaciones orientadas a procesos de negocio. Introducción de nuevos canales de venta: sistemas de franquicia, venta directa o la concesión de licencias de distribución.

## 14

### **Anuncio televisivo.**

Anexo INE: 3.2.1.2. Innovaciones orientadas a procesos de negocio. Utilización por primera vez de nuevos medios para la promoción o publicidad de sus productos: inclusión de publicidad dentro de programas de TV, uso de personajes famosos como imagen de la firma.

## 15

### **Instalación de un programa de simulación por elementos finitos.**

Anexo INE: 3.2.1.2. Innovaciones orientadas a productos. Introducción de programas de simulación por elementos finitos para la optimización de componentes.

