

# Investigación e iniciativas empresariales

(Managerial research and initiatives)

Isasti, Armín\*

Saiolan

Loramendi, 4

20500 Arrasate

BIBLID [1137-442X (1997), 4; 191-197]

---

*El propósito de esta ponencia es ayudar y poner a disposición de los jóvenes emprendedores y empresarios un conjunto de factores derivados del proceso de transformación de la investigación aplicada y del conocimiento para el desarrollo de nuevas iniciativas empresariales. Esto incluye la generación de ideas técnicas para la definición de nuevos productos, procesos o servicios y la mejora de los existentes, así como el desarrollo de sus prototipos y su transferencia a las fases de diseño final, producción y comercialización.*

*Palabras Clave: Innovación. Creación de empresa*

*Hitzaldi honen asmoa gazte enprendedore eta enpresanen esku enpresa ekimen berrien garapenerako, ikerketa aplikatuaren eta ezagutzaren eraldaketa prozesutik eratortzen diren faktore multzo bat jartzea da. Honek, produktu, prozesu edota zerbitzu berrien definizioarako eta dauden hobekuntzarako ideia teknikoek sorreraren bidez hartzen du, prototipoen garapena eta beraien transferentzia erabateko diseñu, ekoizpen eta komertzializazioarako.*

*Giitz-Hitzak: Berrikuntza. Enpresaren sorrerak*

*Le but de ce rapport est d'aider à mettre à la disposition de jeunes entrepreneurs et entrepreneurs un ensemble de facteurs dérivés du processus de transformation de la recherche appliquée et de la connaissance afin de développer de nouvelles initiatives d'entreprise Ceci comporte la création d'idées techniques pour la définition de nouveaux produits, processus ou services et l'amélioration de ceux qui existent déjà, ainsi que le développement de leurs prototypes et leur transfert aux phases de conception finale, production et commercialisation.*

*Mots Clés: Innovation. Création d'entreprises*

\* Leida por D. Francisco Montero

## 0. INTRODUCCIÓN

En el contexto del desarrollo de nuevas iniciativas empresariales existe una gran variedad de enfoques y estrategias que las empresas y los emprendedores individuales adoptan a la hora de organizar y ejecutar *su Proyecto empresarial*.

La selección de estrategias para emprender nuevos negocios es una cuestión clave para aquellas empresas que quieran diversificarse. Las distintas alternativas incluyen: *desarrollo interno, adquisición, licencias, alianzas e inversiones en capital-riesgo*.

En su búsqueda orientada a potenciar su capacidad empresarial, las empresas se muestran cada vez más inclinadas a adquirir tecnología de fuentes externas, confiando cada vez más en las universidades y centros tecnológicos para los temas de investigación y en las agrupaciones de empresas y alianzas para el desarrollo de nuevos negocios o iniciativas empresariales.

En esta estructura, SAIOLAN actúa en el área de la *estrategia emprendedora* como eslabón de la cadena que une la investigación y el conocimiento con la *creación de empresa*, ya que con frecuencia, las empresas no han sido capaces de beneficiarse de las iniciativas emprendedoras, por causa de su rigidez y de su apatía a la hora de dar oportunidades a los jóvenes promotores del cambio tecnológico.

## 1. EL PAPEL DE LA INVESTIGACIÓN ADAPTADA A LA INNOVACIÓN EN EL DESARROLLO DE UN PROYECTO EMPRESARIAL

Fundamentalmente, podemos considerar la *innovación* como la *búsqueda constante de los que es nuevo*, tanto en la génesis de la idea, como en su posterior puesta en práctica y gestión. La innovación debe ser una herramienta decisiva que ayude al emprendedor a la creación de empresa.

### 2.1 Caracterización general

En la puesta en marcha de todo proyecto empresarial podemos identificar cuatro elementos principales:

- Emprendedor
- Idea-Oportunidad
- Análisis. Proyecto de empresa
- Recursos

Estos elementos se integran a su vez en las diferentes fases dentro del ciclo de creación de la vida de la empresa, según muestra en la figura 1.

Por otro lado, la actividad emprendedora combina un conjunto de conocimientos de carácter general, con ciertos métodos y conocimientos específicos sobre un conjunto de *tecnologías básicas* -en el caso de SAIOLAN representadas por la electrónica, informática, mecánica y organización- junto con la capacidad de realizar *prototipos*.

El grado de utilización de estas tecnologías básicas, junto a la capacidad propia de realizar *estudios de viabilidad* y la integración de los mismos, incide directamente en el desarrollo del proyecto de empresa y en la formación del emprendedor (Ver tabla 1)

## 2.2. Fases del proceso de innovación

Un modelo simple, pero útil, del proceso de innovación aplicado al desarrollo de un proyecto empresarial, incluye tres fases (Ver figura 2):

- Descubrimiento
- Decisión
- Desarrollo

### a) *El descubrimiento*

Requiere crear un nuevo concepto de negocio, elemento clave del proceso de creación de empresa, partiendo de las *ideas* generadas fundamentalmente a través del *pensamiento creativo*, la *investigación tecnológica* y las *condiciones económicas y de mercado*, siendo posteriormente sometidas a un filtrado para su selección. Esta fase finaliza cuando se identifica el binomio Emprendedor + Idea y se reconoce formalmente por la dirección de SAIOLAN.

### b) *La decisión*

Primero son precisas personas cualificadas, *monitores-tutores*, para el análisis y la revisión formal de la idea desde un reconocimiento de su viabilidad técnica y mercadológica, así como su formulación y resolución de problemas y se completa cuando la Dirección toma la responsabilidad de aportar financiación como *Patrocinador*.

### c) *El desarrollo*

Cubre el diseño final, el prototipo, la producción y la comercialización del nuevo producto (Ver figura 3).

En esta fase de desarrollo es necesario que un *Director de Proyecto* lleve a la práctica la idea. Y además es especialmente importante el *patrocinador*, para que asegure un apoyo continuado por parte de la organización.

## 3. ENSEÑANZAS QUE DEBEN OBTENERSE

El modelo de actuación de SAIOLAN pretende ofrecer enseñanzas y pautas que se pueden aplicar por todos aquellos *emprendedores* y todas aquellas *empresas* implicadas en procesos de *desarrollo de nuevos negocios o en diversificar actividades*. Está claro que los papeles y políticas cambian durante las fases de descubrimiento, decisión y desarrollo. Las organizaciones deben reconocer estas variaciones y utilizar este conocimiento para situar a las personas adecuadas en los puntos clave y establecer las políticas más apropiadas. La tabla 2 resume los *papeles y políticas* necesarios en cada fase del proceso de innovación.

29 de Octubre de 1996

Armín Isasti

Figura 1. Ciclo de vida de la empresa

- Fase 0 Motivación
- Fase 1 Formación
- Fase 2 Proyecto de empresa
- Fase 3 Lanzamiento (start up)
- Fase 4 Desarrollo
- Fase 5 Asentamiento
- Fase 6 Diversificación

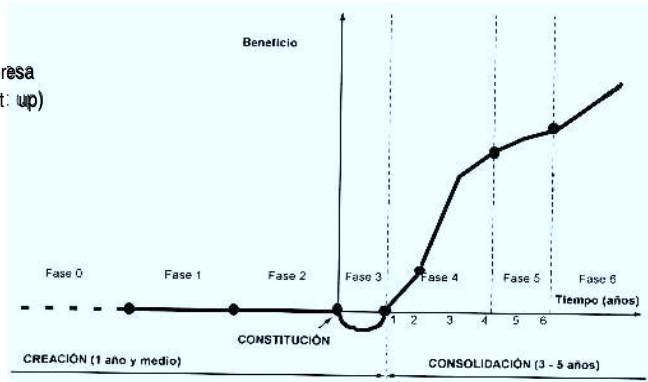


Figura 2. Roles clave para la innovación

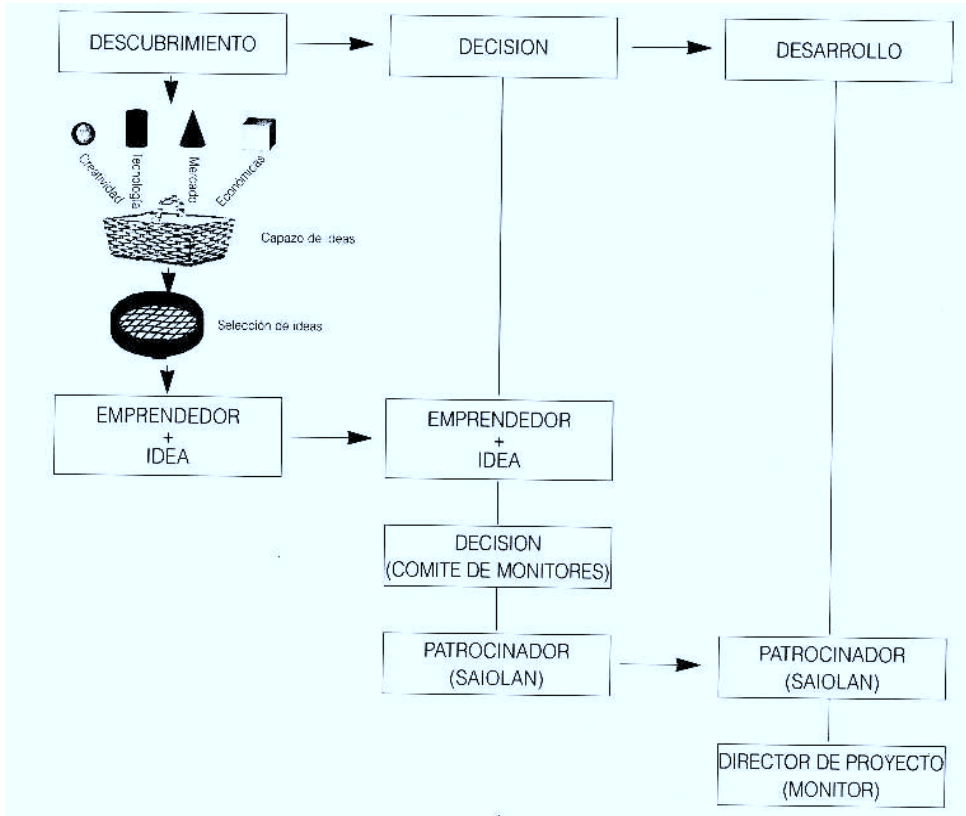
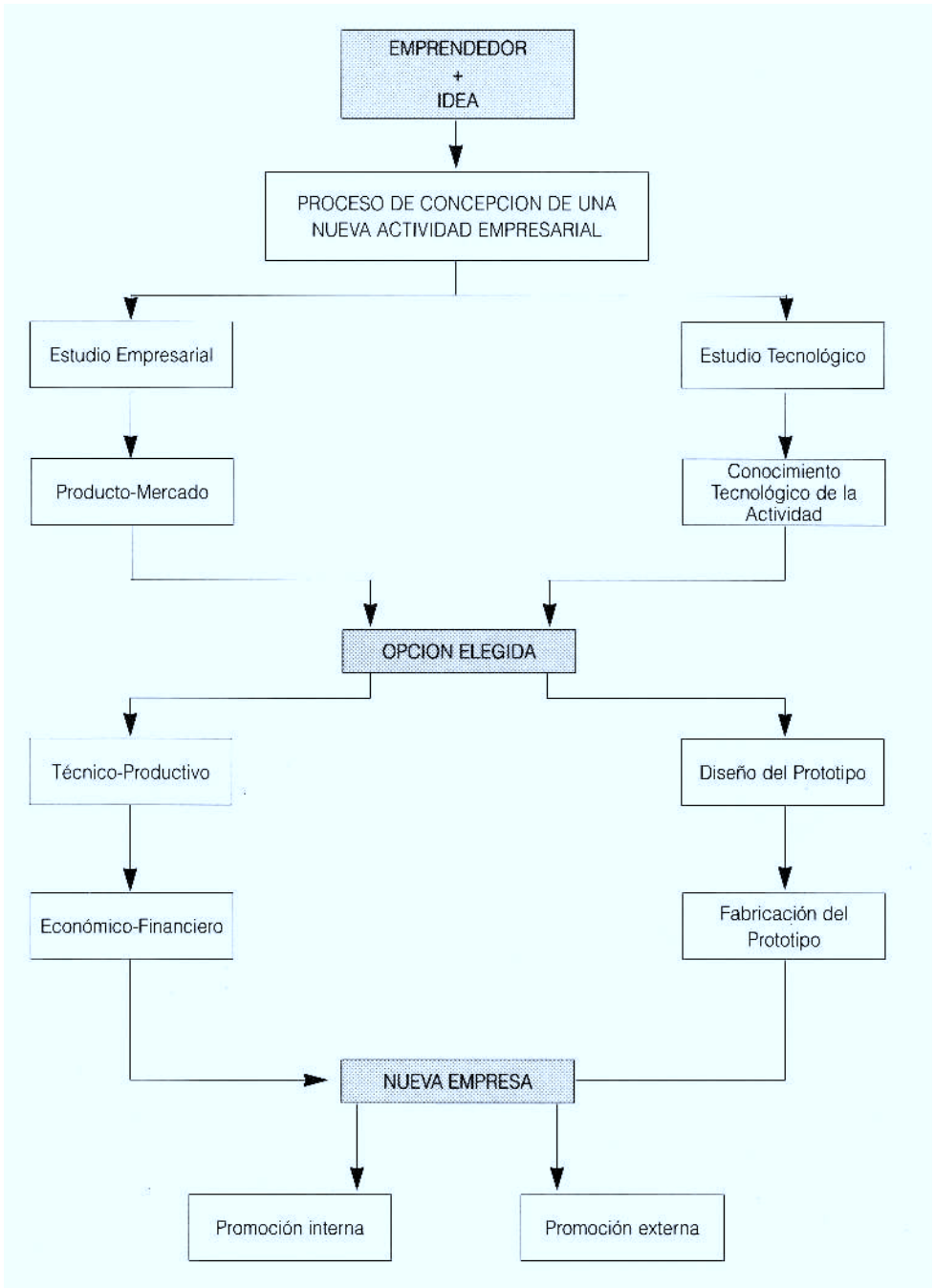


Figura 3. Proyecto de empresa



IV PROGRAMA MARCO 1994-1998  
Participación del País Vasco en los Programas Tecnológicos,

TECNOLOGIAS BASICAS		INTEGRACION TECNOLOGICA	APLICACIONES
1. MECANICA		1. Ingeniería mecánica	Producto
		2. Nuevos materiales	Producto y proceso
		3. Sistema CAD-CAM-CAE	Producto y proceso
2. ELECTRONICA	DISEÑO	4. Sistemas de automatización	Proceso
	DESARROLLO	5. Electrónica de potencia	Producto y proceso
3. INFORMATICA	Y	6. Microinformática	Producto y proceso
	FABRICACION	7. Comunicaciones	Producto y proceso
		8. Ingeniería de software	Producto y proceso
4. ORGANIZACION		9. Diseño y gestión de sistemas de producción	Proceso
5. ESTUDIOS DE VIABILIDAD	PROYECTOS DE EMPRESAS	10. Estudios de mercado	Producto y servicio
		11. Estudios económico financieros	Producto y servicio

Tabla 2. Papeles y políticas necesarias en cada fase del proceso de innovación en el desarrollo de un proyecto empresarial

Factores que conducen a la innovación	Fase del proceso de innovación			
	Naturaleza de la enseñanza	Descubrimiento	Decisión	Desarrollo
Roles ejecutivos	Inventor. Capaz de ideas.	Encontrar nuevos conceptos mediante el pensamiento creativo, la investigación tecnológica y el contacto con el cliente.		
	Emprendedor t Idea	Promover las principales innovaciones. Selección de Ideas	Continuar la animación	
	Decididor. Monitores		Asumir la responsabilidad de la elección del nuevo concepto empresarial.	
	Patrocinador Director de Proyecto		Ser un defensor visible del concepto empresarial	Cuidar el programa durante e desarrollo Las innovaciones en el desarrollo de un proyecto empresarial requieren la participación de toda la organización
Política ejecutiva	Definición de objetivos	Deben comunicarse los objetivos de innovar	Los objetivos deben ser reforzados mediante decisiones oportunas	Los objetivos deben ser apoyados con recursos adecuados
	Comunicación I+D / márketing	Requiere comunicación entre dos unidades	Insistir en que dos unidades preparen propuestas conjuntas	Ambos deben estar ampliamente representados en el equipo del nuevo negocio
	Uso de la investigación de mercado ( I M )	No depende de técnicas normales de IM	IM tenderá a no apoyar la innovación	IM es útil para probar y refina conceptos
	Uso de planificación formal (PF)	PF es de poco valor para encontrar nuevos conceptos	Una PF puede paralizar las decisiones	Es esencial una buena PF
	Nivel de aceptación de riesgos		Algo de riesgo es inevitable	El riesgo puede limitarse con el proyecto de empresa y el prototipo
Capacidad de I+D			Se requiere un I+D capacitado	
Estilo de gestión de programas			Utilizar un equipo específico; evitar la dirección matricial	