

# Foro ICEX

## Innovación abierta: ¿el tamaño importa?

La anticipación, la colaboración y tener una estrategia clara para promover la innovación son claves para incorporar con éxito la innovación abierta

La innovación abierta es una de las fórmulas más utilizadas por las grandes empresas para innovar, pero también es aplicable a empresas de menor tamaño. Es un tipo de innovación muy fructífera que se realiza desde fuera de la empresa, a través de la colaboración con externos, tales como clientes, proveedores, universidades o *startups* para desarrollar nuevas ideas, productos o servicios. Esta práctica permite a las empresas acceder a un mayor talento, conocimiento y recursos que no poseen internamente, lo que les permite acelerar el proceso de innovación y aumentar la competitividad en el mercado, reduciendo a la vez costes, mitigando riesgos y adaptándose más rápidamente a los cambios del entorno empresarial. ¿Cómo se pueden trasladar estas bases a la práctica en las empresas? ¿Por qué tener un departamento de innovación en la empresa? ¿Qué acciones concretas se llevan a cabo? ¿Cuáles son las tendencias? ¿Cómo se retorna la inversión en innovación? ¿Cómo se mide este ROI y qué KPI se emplean?

José Guillermo Berlanga, CIO de Grupo Gimeno, Alejandro Deleyto, director de estrategia del Grupo Teknia, y Juan Moreno, director de la Fundación Innovación Bankinter, debatieron sobre innovación abierta y tamaño empresarial durante el Foro ICEX 2024. La moderación del taller corrió a cargo de José María Blasco, director de Infraestructuras, Sanidad y TIC de ICEX.



José Guillermo Berlanga, CIO de Grupo Gimeno, Alejandro Deleyto, director de estrategia del Grupo Teknia, Juan Moreno, director de la Fundación Innovación Bankinter y José María Blasco, director de Infraestructuras, Sanidad y TIC de ICEX.



El taller abordó la importancia de la innovación en el contexto actual, destacando cómo las empresas deben adaptarse a las nuevas tendencias y desafíos del mercado global. A la pregunta ¿qué es innovación? los panelistas han respondido del siguiente modo:

- Salir de la zona de confort y descubrir nuevas necesidades que no sabíamos que teníamos como persona o como empresa.
- Nuevas ideas, nuevas formas de hacer o nuevas tecnologías aplicadas a algo que genere valor en el tiempo.
- Buscar mejorar de una forma diferente.
- La innovación debe estar relacionada con la cultura de la empresa, definida como la forma de trabajar en la que la gente pueda aprender y trabajar, creando equipos multidisciplinares para afrontar retos del futuro con una perspectiva diferente.

El tamaño de las empresas es relevante e influye en la inversión en I+D+i: por ejemplo, se da que el 80 % de las grandes empresas cuentan ya con áreas de innovación abierta, mientras que entre las pymes no llegan al 1 %.

No todas las empresas están en disposición de desarrollar buenas políticas de innovación abierta: el tamaño es un impedimento, ya que no todas tienen un volumen de facturación y de beneficio suficiente para poder invertir sin que pese tanto en la cuenta de resultados. Sin embargo, el panel planteó **casos particulares de compañías** que, sin ser pymes ni grandes empresas, pues facturan entre 250 y 350 millones de euros, desarrollaron planes eficaces de innovación abierta, con lecciones y recomendaciones de no difícil implementación en otro tipo de empresas. De hecho, se apuntó que las empresas españolas de tamaño medio, como las empresas de Cre100do, dedican un gran porcentaje de recursos a innovación.

La innovación abierta es mucho más de lo que *a priori* podríamos considerar. La anticipación, la colaboración y tener una estrategia clara para promover la innovación son claves para definir la innovación abierta.

Además, es importante implementar la innovación abierta de manera efectiva. Las principales claves para incorporar la innovación abierta con éxito son las siguientes:

- La empresa debe tener una estrategia clara de innovación y de innovación abierta.
- La anticipación –y los *Think Tanks*– como forma de innovación, como apunta Juan Moreno desde la Fundación Innovación Bankinter.
- La innovación como parte de la cultura empresarial.
- La innovación abierta no es *marketing* ni táctica, es estrategia empresarial con efectos no antes del medio plazo.
- La importancia de escoger al socio y los ritmos adecuados en los planes de crecimiento.
- La inversión *corporate venturing* como potenciador de resultados mediante la adquisición de compromiso.
- La colaboración con las *startups*, los ecosistemas industriales y las universidades como fórmula de innovación abierta (más allá del *corporate venturing*).
- Los programas de intraemprendimiento también generan innovación, cultura y competitividad.
- La apuesta por la innovación es crítica: entre otros beneficios (diversificación, desarrollo de negocio, nuevas capacidades, etc.), las empresas más innovadoras son también las que luego tienen más éxito en la internacionalización.

La innovación abierta presenta una gran cantidad de **oportunidades** para las empresas españolas en diversos mercados. Al colaborar con *startups* y universidades, las empresas pueden aprovechar tecnologías emergentes y talento especializado. Esta colaboración externa permite compartir recursos y conocimientos, lo que reduce los costes de investigación y desarrollo y mitiga los riesgos asociados a la innovación. Además, facilita una adaptación más rápida a los cambios del mercado, mejorando la competitividad de las empresas. La innovación abierta también puede ayudar a explorar nuevos mercados y desarrollar modelos de negocio innovadores, abriendo así nuevas oportunidades de crecimiento y expansión, así como una mejora en las propias capacidades de la empresa.

Por otra parte, la adopción de la innovación abierta puede enfrentarse a varios **retos**:

- La resistencia al cambio dentro de las empresas puede dificultar su implementación debido a barreras culturales y organizacionales.

- Colaborar con externos incrementa los riesgos relacionados con la protección de la propiedad intelectual, ya que compartir conocimientos y tecnologías puede llevar a la pérdida de ventajas competitivas.
- La integración de sistemas y procesos de diferentes entidades también puede ser compleja y costosa, creando desafíos técnicos y logísticos. Debe haber una cierta sintonía en las estrategias empresariales de las empresas que emprenden los proyectos de innovación. Cuando la alineación con las estrategias de negocio está muy clara, la colaboración puede dar paso a una inversión.
- Las pymes pueden carecer de los recursos necesarios para participar en proyectos de innovación abierta, limitando su capacidad para aprovechar las oportunidades que esta estrategia ofrece. Dicho esto, las cifras disponibles para *corporate venturing* han aumentado recientemente en España, lo que genera un efecto arrastre desde las compañías más grandes hacia las más pequeñas. España está entre los líderes europeos de innovación abierta, y el 80 % de las grandes empresas españolas ya tienen una unidad de innovación abierta.
- La innovación abierta no debe ser una táctica, debe ser una estrategia. No es *marketing* y no debe verse así, porque bajo la óptica de las medidas de rentabilidad de *marketing* resulta poco rentable a corto plazo.
- Los ritmos en la evolución de la innovación abierta son cruciales. La velocidad de los cambios y los márgenes reducidos en mercados maduros suponen un reto para ver los retornos de este tipo de inversión. Por ello, deben buscarse socios que culturalmente se asemejen a la compañía, para que haya un entendimiento y la estrategia se pueda comunicar y adoptar internamente con éxito.
- En los casos de éxito, la empresa llega a dar el salto desde propuestas de innovación abierta puntuales, que proponen retos y resuelven desafíos, a crear su propio fondo de *corporate venturing* para invertir en nuevas tecnologías, que apoyan su desarrollo de negocio y su aumento de capacidades a medio y largo plazo.
- Identificar qué elementos de tu política de innovación abierta te hacen ser más competitivo, en particular en lo internacional, es clave, y a veces puede suponer un reto para las compañías.
- Hay que determinar los indicadores que permiten medir el retorno, y una sugerencia es “cómo la acción ha permitido aprender a la organización”.

La administración comercial e industrial española puede facilitar que las empresas aprovechen las oportunidades y contribuir a reducir los retos que plantea la innovación abierta: por ejemplo, fomentando la colaboración público-privada mediante programas de incentivos fiscales y subvenciones para proyectos de innovación abierta, o estableciendo plataformas de *networking* que conecten empresas, *startups*, universidades y centros de investigación. En apoyo a la internacionalización, pueden proporcionar asistencia en la identificación de oportunidades de demanda de tecnología en el extranjero, identificar empresas extranjeras con las que trabajar la estructuración de sus procesos de innovación abierta en España, y ofrecer servicios de asesoramiento y acompañamiento para la entrada en nuevos mercados, como viene haciendo ICEX con éxito desde hace décadas con sus programas para incorporar a empresas españolas a los programas de innovación abierta de empresas extranjeras. Además del enfoque anterior, ICEX fomenta también la innovación abierta entre las empresas españolas y cuenta con el programa Innova Invest que ofrece financiación de hasta 1 millón de euros para el I+D de corporaciones extranjeras en España.

Otras acciones públicas son los programas de formación en innovación abierta para empresas de todos los tamaños, así como la organización de talleres y seminarios sobre las mejores prácticas y casos de éxito en este ámbito. Es importante reducir la burocracia y simplificar los trámites para acceder a financiación y programas de apoyo a la innovación, facilitando así los procedimientos para las empresas.

En definitiva, para avanzar en la innovación abierta en España es esencial implementar una serie de acciones estratégicas. En primer lugar, el desarrollo de programas piloto en sectores clave como tecnología, salud y energía permitirá demostrar los beneficios de la innovación abierta y crear casos de éxito replicables. Establecer y fortalecer redes de innovación que conecten empresas, *startups*, universidades y centros de investigación a nivel nacional e internacional es crucial para fomentar la colaboración y el intercambio de conocimientos. Además, implementar sistemas de monitoreo y evaluación de proyectos de innovación abierta ayudará a identificar mejores prácticas y áreas de mejora. Incentivar la inversión privada en estos proyectos mediante beneficios fiscales y la creación de fondos de inversión específicos potenciará el financiamiento y desarrollo de nuevas ideas. Finalmente, será útil desarrollar campañas de promoción internacional para posicionar a España como un líder en innovación abierta, porque atraerá proyectos de innovación abierta e inversión extranjera y fortalecerá el ecosistema de innovación en el país.

---

Si desea conocer todos los servicios que ofrece ICEX España Exportación e Inversiones para impulsar la internacionalización de su empresa contacte con:

**Ventana Global**

913 497 100 (L-J 9 a 17 h; V 9 a 15 h)

[informacion@icex.es](mailto:informacion@icex.es)

Para más información [siga el enlace al vídeo](#)

Para buscar más información sobre mercados exteriores [siga el enlace](#)

---

**INFORMACIÓN LEGAL:** Este documento tiene carácter exclusivamente informativo y su contenido no podrá ser invocado en apoyo de ninguna reclamación o recurso.

ICEX España Exportación e Inversiones no asume la responsabilidad de la información, opinión o acción basada en dicho contenido, con independencia de que haya realizado todos los esfuerzos posibles para asegurar la exactitud de la información que contienen sus páginas.

icex

AUTOR

Pedro Martínez Esteve

Fecha del evento FORO ICEX 2024: 11/07/2024

© ICEX España Exportación e Inversiones, E.P.E.

NIPO: 224240553

[www.icex.es](http://www.icex.es)



FORO ICEX  
Talleres



**icex** España  
Exportación  
e Inversiones