

EMPRESAS | PLATAFORMA 2i



# Innovar, el eje de Sadiel

La firma andaluza de tecnologías de la información basa su apuesta en la innovación en mantener una plantilla experta y comprometida, las alianzas con otras empresas y la vigilancia de los avances tecnológicos

M. CAÑAL

La empresa tecnológica andaluza Sadiel inauguró, el pasado 22 de septiembre, la "comunidad de prácticas" de la Plataforma 2i. Esta iniciativa consiste en la exposición, por parte de una de las 11 empresas que integran este foro, de un informe sobre cómo se gestiona la innovación dentro de su organización y qué experiencias destacadas se han desarrollado. Esto permitirá realizar, al finalizar la ronda de sesiones, un diagnóstico de cada compañía, de forma que todos sus integrantes obtengan claves para diseñar sus propios planes de innovación.

El director general de Sadiel, Jesús Macías, explicó la evolución que ha experimentado la compañía desde su creación en 1984 como empresa pública de la Junta de Andalucía –destinada a favorecer el desarrollo de la informática en la región– hasta la actualidad, convertida en una compañía mayoritariamente privada (aunque la Junta mantiene el 37,5 por ciento del capital). En el accionariado están también Endesa (con un 37,5 por ciento), la caja de ahorros El Monte (20 por ciento) e Indra (cinco por ciento).

Sadiel cerró 2004 con unos ingresos de 59,28 millones de euros, un beneficio de 6,63 millones, unos fondos propios de 15,14 millones y una plantilla de 667 trabajadores, que a agosto de 2005 ya se había incrementado hasta los 700. Macías destacó que la compañía ha logrado en estos 20 años un "crecimiento sostenido y controlado" gracias a que ha evitado proyectos con excesivos riesgos, avanzando siempre "con mucha seguridad".

Sadiel tiene como objetivo desarrollar "proyectos de tecnologías de la información innovadores, con alto nivel de calidad, con tecnologías avanzadas y personal altamente cualificado, y bajo criterios de eficacia, competitividad y rentabilidad". Para ello se cuida especialmente el capital humano, fomentando la creatividad y aplicando, por ejemplo, fórmulas in-



Sadiel. De izquierda a derecha, Jorge Bernal, Jesús Macías y José García, directivos de la firma tecnológica andaluza. FOTOS: MANUEL GÓMEZ

## Flexibilidad y motivación

La firma usa fórmulas innovadoras de retribución y para el mantenimiento de un buen clima laboral

novadoras de remuneración y clima laboral. Por ejemplo, existe una retribución variable según la productividad, así como planes sociales, formación continua, actuaciones para un buen ambiente de trabajo, etcétera.

Asimismo, todos los años se realiza una evaluación de cada trabajador, desde la escala más alta hasta la más baja, de la que depende en parte la retribución variable, el posible desarrollo profesional y las futuras acciones formativas. En 2004 Sadiel invirtió 1,1 millones de euros en formación, el 2,1 por ciento de la facturación. También se cuida mucho la comunicación interna, para que el personal sepa qué se hace en otros departamentos y pueda aprovechar esa experiencia.

Otra de las patas en las que se sustenta la actividad innovadora de Sadiel es la política de alianzas y colaboraciones, tanto con proveedores –las principales multinacionales de tecnologías de la información– como con otras empresas, incluso competidoras, lo que le permite vigilar los avances que genera el mercado. También subcontrata parte de sus trabajos a pymes andaluzas, algunas de ellas surgidas de la iniciativa emprendedora de personal de Sadiel, algo que se fomenta. Además, está presente en diferentes foros relacionados con las tecnologías de la información, entre ellos la Corporación Tecnológica de Andalucía y la propia Plataforma 2i.

La vocación innovadora está presen-

te también en el organigrama de la empresa, dentro del cual se ha constituido una división específica de Innovación y Tecnología que centralizará y potenciará estas actividades. Según resumió Macías, el sector de tecnologías de la información empieza a estar ya muy maduro, lo que exige "fidelizar al cliente y avanzar en innovación como forma de diferenciación".

La experiencia innovadora presentada por Sadiel en esta jornada fue el proyecto *Papás (Partnership and Parents and Schools)*, una aplicación para colegios e institutos que permite a padres y alumnos acceder por internet a múltiples servicios e información del centro educativo, facilitando además la colaboración entre ellos.

## Cómo gestionar el proceso

# Decálogo para una innovación exitosa

M. C.

El programa de la Plataforma 2i incluye, además de las presentaciones de las empresas integrantes y de personalidades invitadas, una serie de sesiones formativas dirigidas a los máximos responsables de las compañías participantes. Unas charlas que imparte la consultora tecnológica Socintec, perteneciente al Grupo Azertia, integrado en la Corporación IBV, de Iberdrola y BBVA. En el segundo encuentro de la plataforma, el responsable de la sesión fue Gabriel Ochoa de Zabalegui, director de la consultora, junto con Carmen Gómez, consultora senior de Socintec.

Durante su intervención, Ochoa defendió la necesidad de que la empresa disponga de un modelo de gestión de la innovación que debe tener tres fases: la planifica-

ción, la adquisición de capacidades y, finalmente, el desarrollo de nuevos procesos y productos. Expuso el modelo de gestión de la innovación creado por Socintec, consistente en un decálogo de puntos clave que pueden ayudar a que el proceso innovador se desarrolle y culmine con éxito.

Las diez claves definidas por Socintec, que expertos de la consultora irán desglosando durante las próximas sesiones formativas previstas en la Plataforma 2i, son las siguientes:

**1 CULTURA DE LA INNOVACIÓN.** Para Socintec, sin una cultura innovadora que impregne toda la organización, el resto de actuaciones "no sirve para nada". Una cultura de la innovación implica, en el individuo, creatividad, poca aversión al riesgo, voluntad de emprender, curiosidad

y aceptación de la movilidad social geográfica y profesional, algo poco inculcado aún en España. En la organización, la cultura innovadora exige capacidad de anticipar las necesidades; procurar un entorno propicio para la generación de ideas; rigor, dedicación y perseverancia; la aceptación del fracaso como forma de aprendizaje y la facultad de controlar los plazos y costes.

**2 COHERENCIA CON LA ESTRATEGIA DE NEGOCIO.** La estrategia innovadora debe estar liderada por la dirección general de la empresa, que debe tener claro para qué quiere innovar. Es decir, el modelo de innovación elegido debe ser coherente con el modelo de negocio de la compañía (¿es líder o seguidora? ¿es desarrolladora o compradora de innovaciones?). Asimismo, es necesario que los resultados de la innovación se visualicen en

la empresa, en forma de crecimiento, rentabilidad y liderazgo sectorial o de reducción de costes, mejora de plazos, nuevos productos, etcétera.

**3 TIPOLOGÍAS DE INNOVACIÓN.** Hay diferentes tipos de innovación: de producto (creación de nuevos productos o mejora significativa de los ya existentes), de proceso (nuevas formas de producir un producto o servicio), de organización (nuevas formas de gestionar u organizar el negocio o elementos del mismo), de mercado (nuevos comportamientos respecto al mercado, como la creación de nuevos segmentos) o *ad-hoc* (proyectos hechos a la medida del cliente).

**4 ORGANIZAR LA INNOVACIÓN.** Es necesario decidir si se crea una estructura permanente para gestionar la innovación o si se organiza para proyectos concretos. Socintec recomienda que se opte por una posibilidad u otra según convenga más a la empresa. También es importante definir funciones y responsabilidades y prestar especial atención a los recursos