

PROCESOS DE LA INNOVACIÓN EN LAS PYMES (II)

**Guía didáctica para la implantación  
de la  
GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN  
en la pyme valenciana**

Organismo intermedio

CONSEJO DE CÁMARAS DE LA COMUNIDAD  
VALENCIANA

27 septiembre de 2007

**Índice de la GUÍA DE LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN LA PYME**

<b>A.</b>	<b>Prólogo.</b>	4
<b>B.</b>	<b>Objetivos del proyecto Guía.</b>	5
<b>C.</b>	<b>La gestión de la innovación en la pyme.</b>	6
C.1.	Conceptos básicos de una nueva cultura de la innovación en la pyme.	6
C.2.	Factores de creación de valor y sistemática de la innovación en la pyme.	11
<b>D.</b>	<b>Cómo utilizar la guía: La gestión de la innovación paso a paso.</b>	18
<b>1.</b>	<b>ANÁLISIS DE LA EMPRESA.</b>	19
1.1	Breve descripción de la empresa.	19
1.2.	El Comité de Innovación. (C.I.)	20
1.3.	Diagnóstico de la Gestión de la Innovación en la empresa.	20
1.4.	Análisis técnico del entorno de la empresa en el mercado.	24
1.5.	Percepción cualitativa de la situación de la empresa.	31
	Cuestionario múltiple.	31
1.6.	Síntesis del Diagnóstico general de la empresa.	33
<b>2.</b>	<b>DISEÑO ESTRATÉGICO Y PLANIFICACIÓN DE LA INNOVACIÓN.</b>	37
2.1.	Reflexión general y formulación de nuevas estrategias ideales y/o rupturistas.	37
2.2.	Diseño estratégico (Pirámide Estratégica).	42
	2.2.1. Estrategia.	42
	2.2.2. El proceso de Planificación Estratégica.	42
	2.2.3. Definición de los negocios en los que se quiere estar.	46
	2.2.4. Estrategia por negocio: Proposición de valor, objetivos y despliegue de la estrategia.	51
2.3.	Proyección financiera del diseño estratégico innovador.	57
	2.3.1. Proyección de cuentas provisionales de explotación para 3/5 ejercicios s/cartera de negocios diseñada.	57
2.4.	Definición de Ejes estratégicos de innovación y Generación de ideas enfocadas.	63
	2.4.1. Ejes Estratégicos de Innovación.	64
	2.4.2. Generación de ideas por Eje estratégico. Talleres de creatividad.	65
	2.4.3. Depuración y Valoración-filtro de las ideas.	70
	2.4.4. Selección de proyectos de innovación (Ideas a cocina/ideas a bodega)	70

2.4.5. Elaboración de fichas de los proyectos seleccionados.	71
2.4.6. Criterios de selección.	72
2.4.7. Mapa de priorización de proyectos. Toma de decisiones.	73
<b>3. PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LA INNOVACIÓN.</b>	75
<b>3.1. Plan anual de innovación.</b>	75
<b>3.2. Repercusiones del Plan de Innovación en la organización.</b>	77
<b>3.3. Seguimiento y control de resultados del Plan de Innovación.</b>	78
3.3.1. Incorporación de indicadores de innovación al Cuadro de Mando Integral.	78
3.3.2. Informe de rentabilidad de la Innovación al Comité de Dirección/Consejo de Administración.	81
<b>3.4. Gestión de proyectos de I+D+i de conformidad con las normas UNE 166.000</b>	82
3.4.1. La gestión y certificación de Proyectos de I+D+i según las normas UNE 166.000	82
3.4.2. Desgravaciones fiscales y ayudas a la empresa por proyectos de I+D+i	86
<b>ANEXO. Glosario de términos empleados en la Gestión de la Innovación.</b>	87

## B. OBJETIVOS DEL PROYECTO GUÍA

Esta obra va dirigida a todos los empresarios y directivos de las pequeñas y medianas empresas de la Comunidad Valenciana interesados en poner en marcha su "gestión de la innovación empresarial" con la mayor eficacia y rentabilidad, sabedores de que esto es clave para su sostenibilidad comercial y financiera en el mercado y ante los accionistas.

El objetivo final de la innovación es desarrollar nuevos horizontes para la empresa, crear cosas nuevas, diferentes, mejores, con el requisito de generar más valor para el cliente y por lo tanto para la organización.

Trataremos en esta obra de clarificar y desarrollar el proceso de gestión de la innovación siguiendo los criterios más actuales que los autores han considerado y seleccionado en cada fase de la Guía. Algunas de estos criterios prioritarios son los siguientes:

- ⇒ Es importante señalar que la gestión de la innovación es el proceso que permite, en el seno de la empresa, obtener resultados en las distintas áreas de innovación que la empresa se plantea con prioridad para incrementar la competitividad y la rentabilidad de las empresas.
- ⇒ La gestión de la innovación trata de impulsar nuevos productos y servicios, incorporar nuevos procesos productivos, adoptar nuevas fórmulas comerciales, estimular nuevas formas de organizarse, ...
- ⇒ Es importante orientarse al concepto de innovación empresarial, más global para la empresa que la más tradicional innovación tecnológica.
- ⇒ Por otra parte, la innovación en la empresa no puede ser un asunto esporádico, sino resultado de un proceso sistemático integrado en la dirección de la misma, al más alto nivel.
- ⇒ La innovación debe ir ligada a la estrategia de la empresa y ser una vía para reforzar el posicionamiento y la competitividad.

En definitiva se puede esperar de esta Guía un documento auto instructivo personal por un lado y por otro una herramienta de guiado para la gerencia y equipo directivo a lo largo y ancho del proceso de "gestión de la Innovación", lo que debe permitirles a los interesados el avanzar paso a paso con seguridad y practicidad en esta sistemática, que da comienzo con un análisis crítico de la actualidad de la empresa cara a su futuro y termina con el desarrollo de cuantos proyectos de innovación ha sido capaz de diseñar y ejecutar la empresa.

## C. LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN LA PYME

### C.1. Conceptos básicos de una nueva cultura de la innovación en la pyme.

Antes de entrar en la fase de análisis, debemos identificar y describir algunos de los conceptos clave de la gestión de la innovación que constituyen el fundamento del interés empresarial por esta temática.

1. ¿De que trata "eso" de la Innovación? ¿Es necesariamente cierto que hay innovación sólo en la medida que hablamos de....?

- Empresas high-tech, de base científica o tecnológica.
- Departamentos de I+D.
- Productos avanzados, muy sofisticados.
- Grandes dosis de creatividad.
- Algo que no haya hecho nadie en el pasado.
- Nada de procedimientos, que van en contra de la innovación.

*NO. Todas estas son respuestas parciales o, en algún caso, incorrectas*

2. ¿Qué entendemos por innovación?

Innovar es esencialmente, buscar nuevos horizontes y llevar nuevas ideas al mercado.

- Innovación: Actuación basada en una actitud explícita de hacer algo nuevo para aportar valor.
- Innovación: Aplicación creativa del saber.
- Hay innovación en la medida que se dan dos elementos:

*Es distinto* de lo que se venía haciendo (Novedad).

*Es mejor.* Existe una mejora en el mercado, bien porque aparece algo nuevo, o porque la empresa ofrece lo mismo con un mejor uso de los recursos (Utilidad).

- Requisito básico: Añadir Valor.

3. Importancia de la necesidad de innovar:

- Los clientes exigen nuevas prestaciones.
- La competencia imita cada vez mejor.
- Las nuevas tecnologías crean oportunidades.
- Es la mejor forma (¿la única?) de luchar por la continuidad con éxito de la empresa.
- Existe una relación empírica entre innovación y resultados financieros superiores.

4. Tipos de innovación:

- Innovaciones de Producto / Servicio.
- Innovaciones de Procesos Operativos.
- Innovaciones Comerciales.
- Innovaciones Organizativas / Gestión.
- Innovaciones de "Modelo de Negocio".
- Investigación y desarrollo.

5. Reglas de juego específicas: la organización ambidiestra, aquella que es capaz de gestionar la calidad (mejora continua) y la innovación (nuevos horizontes).

Sistema para Asegurar la Calidad:

- ⇒ Disminuir errores.
- ⇒ Controlar / prevenir.
- ⇒ Mejora continua incremental.
- ⇒ Se basa en el pasado (cómo lo estamos haciendo).

Sistema para Innovar:

- ⇒ Introducir variabilidad / Tomar riesgos.
- ⇒ Experimentar.
- ⇒ Sorprender / Dar un salto cualitativo y/o cuantitativo.
- ⇒ Replantearse lo que uno hace.

6. Evolución de la Innovación en la empresa.

Tres estadios de evolución (y uno de transición).

- ⇒ 1ª Generación: Innovación como responsabilidad funcional
- ⇒ 2ª Generación: Innovación como proceso.
- ⇒ Estadio de Transición: Innovación sistemática vía gestión de iniciativas estratégicas / PROYECTOS.
- ⇒ 3ª Generación: Innovación como Sistema de Dirección.

7. Síntomas de una cultura innovadora:

A nivel de los individuos:

- ⇒ Iniciativas individuales.
- ⇒ Mentes abiertas.
- ⇒ Gente autoexigente y que se divierte.
- ⇒ Un problema es una oportunidad para una solución novedosa.
- ⇒ Pedir perdón, no pedir permiso.
- ⇒ Seguridad en uno mismo.
- ⇒ Cuestionarse los convencionalismos.

A nivel de los equipos y de la empresa:

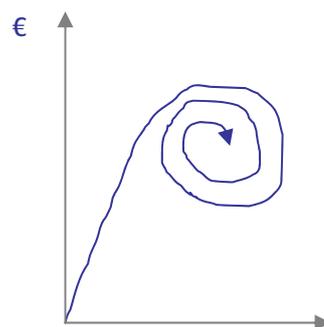
- ⇒ El directivo potencia a su gente.
- ⇒ Buen trabajo en equipo. Se construye sobre las ideas de los demás.
- ⇒ Respeto a personas, no al status quo.
- ⇒ Se buscan nuevos retos.
- ⇒ Confrontación de problemas.
- ⇒ Proximidad entre dirección y colaboradores.
- ⇒ Orientación al logro.
- ⇒ Control cultural, no jerárquico.
- ⇒ Ideas fluyen. Foros de encuentro.
- ⇒ Tolerancia al fracaso bien intencionado.

8. Gestión sistemática de la innovación:

- Se debe poner en marcha un órgano de dirección de la innovación (Comité de Innovación) y tener definida su operativa.
- Se implanta una metodología de planificación y gestión de la innovación enfocada (proceso documentado).
- Se diseña un plan anual de innovación (cartera de proyectos de Corto y Medio Plazo) en las áreas de innovación clave:
  - ⇒ La cultura de la innovación en la empresa.
  - ⇒ La generación de nuevos conceptos/modelos de negocio
  - ⇒ El desarrollo de producto.
  - ⇒ La redefinición de los procesos productivos.
  - ⇒ La redefinición de los procesos de comercialización.
  - ⇒ La gestión del conocimiento y la tecnología.

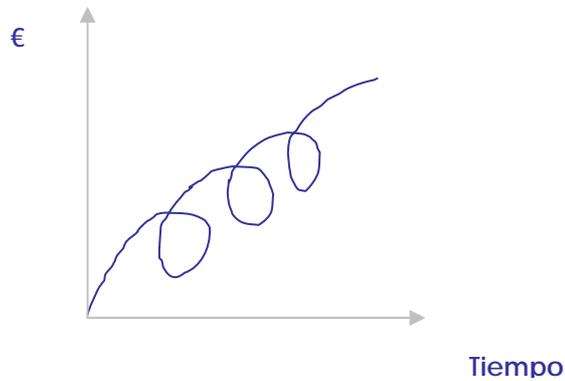
9. Características específicas del proceso de la innovación en la empresa:

- El ciclo de vida de la innovación comienza con el fundador carismático, que aporta una novedad inicial al mercado. Prosigue con perfeccionamientos técnicos a la vista de los requerimientos de los primeros usuarios. Realiza I+D, incorporando marketing y desarrollando variantes. Al repetir concepto entra en un loop manteniendo la cuota de mercado alcanzada con gran diversidad comercial. Tras estos acontecimientos se produce el estancamiento competitivo y el resultado es que NO INNOVA!!



Tiempo

- La innovación debe ser sistemática para conseguir salir del loop<sup>1</sup>, avanzar en competitividad y entrar en otro loop en coordenadas más altas y así sucesivamente...

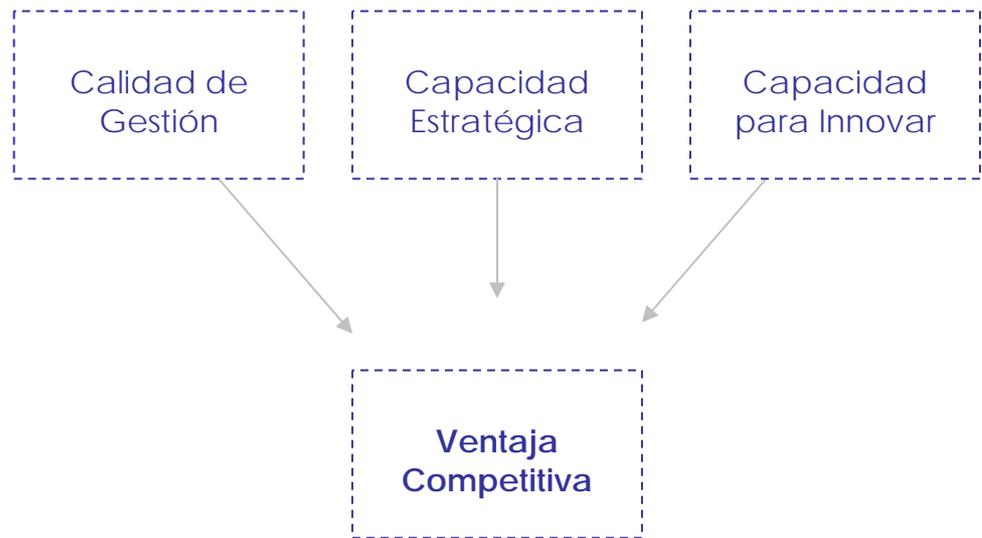


- Es difícil innovar porque la innovación se produce en un instante óptimo y fugaz en el que coinciden, como en la carta astral de una persona, una determinada situación de:
  - ⇒ La economía y el mercado.
  - ⇒ Un momento cultural de la sociedad.
  - ⇒ Una oportunidad científica o tecnológica.
- Los ciclos son más rápidos y exigentes. La empresa es distinta cada tres años, los mínimos son más altos.
- La imitación de competidores ("yo también") o seguimiento del líder ya no funciona en muchos sectores.
- La innovación es responsabilidad múltiple de la empresa y requiere de competencias mixtas. La contribución del "genio" + la del equipo.
- Evitar la endogamia innovadora, no encerrarse, cooperar en I+D con recursos propios más ajenos (60% interno, 40% externo). Una fórmula: consejeros de innovación externos.
- El proceso de innovación plantea incomodidad por ser radical, fronterizo, efímero, rompedor del confort y exigente si ha de ser sistemático.
- Requiere probar sin miedo al fracaso.
- Cataliza las energías de la empresa y a veces de un sector.

<sup>1</sup> Concepto desarrollado por The Node Company. 2006.

10. En definitiva, la innovación entendida como capacidad para innovar de forma sistemática, es uno de los tres pilares de la Dirección de empresas y requerimiento básico de la Dirección para conseguir y mantener ventajas competitivas (Ver gráfico adjunto).

Gráfico de Requerimientos básicos para la Dirección de una empresa.



11. En el límite de la innovación de valor, aparece la Estrategia del Océano Azul frente a la convencional de Océano Rojo que todos conocemos<sup>2</sup>.

### OCÉANO ROJO

- Competir en campo de batalla predeterminado.
- Derrotar a los competidores.
- Explotar la demanda existente.
- Acertar en la dicotomía Valor <-> Coste.
- Alinear toda la empresa a la estrategia de diferenciación o bien bajo coste (escoger entre lo uno o lo otro).

### OCÉANO AZUL

- Crear mercados nuevos / Subsectores no descubiertos.
- Convertir a los competidores actuales en irrelevantes.
- Crear y captar demanda nueva.
- Romper la dicotomía Valor <-> Coste.
- Alinear toda la empresa para una estrategia de diferenciación y bajo coste simultáneamente.

<sup>2</sup> Chan Kim, W.; Maaborgne R. *La estrategia del océano azul. Cómo crear en el mercado espacios no disputados en los que la competencia sea irrelevante*. Barcelona: Ediciones Granica, 2005. 254p.

## C.2. Factores de creación de valor y sistemática de la innovación en la pyme.

### La Creación de Valor: criterios básicos.

- La capacidad que tiene una empresa de añadir valor es uno de los factores que determina sus posibilidades de triunfar en un entorno competitivo.
- Los clientes exigen avances en aquellas cosas que valoran.
- Los líderes de mercado alcanzan esta posición, resaltando sólo algunas de las diversas dimensiones de valor que existen. Algunas empresas, equivocadamente, pretenden dar respuestas a todas las propuestas de valor a la vez, diluyendo así sus esfuerzos y creando confusión.

### Cómo crear Valor<sup>3</sup>

- Se han identificado tres propuestas básicas de creación de valor:
  - ⇒ Por Mejor producto o servicio.
  - ⇒ Por Mejor coste total.
  - ⇒ Por Mejor solución total.
- Estas propuestas determinan la forma de hacer de las empresas o sea el modelo operativo de gestión.
- La propuesta de valor + el modelo operativo = disciplina de creación de valor.

### Posicionamiento Competitivo: propuestas de creación de valor, ¿cuál de las tres es la que predomina en la empresa?



<sup>3</sup> Fuente: Tracy & Wiersema

### Liderazgo de producto

- Propuesta: Mejor Producto.
- Pretende sorprender a los clientes con los productos más avanzados.
- Elementos fundamentales: Creatividad, capacidad de comercializar las ideas innovadoras con gran rapidez, buscar continuamente soluciones nuevas.
- Enfoque aplicado:
  - ⇒ Centran su esfuerzo en la invención, desarrollo de producto y explotación de mercado.
  - ⇒ Estructuran las tareas alrededor de la creación de productos
  - ⇒ Selección, desarrollo, motivación, guía y mantenimiento de personal con talento.
  - ⇒ Cultura: promueve la imaginación individual, la exploración, el llevar a cabo las cosas, el ir más allá de los límites.

### Estrecha relación con el cliente

- Propuesta: Mejor Solución Global.
- Busca una relación íntima con el cliente de forma que éste no busque (de entrada) un proveedor alternativo. Satisfacer un espectro más amplio de sus necesidades.
- Enfoque aplicado:
  - ⇒ Comprender muy bien los procesos de negocio del cliente, ello les permite identificar oportunidades para adaptar y personalizar sus productos.
  - ⇒ Se valora el desarrollo de relaciones con clientes previamente seleccionado, buscan penetrar y desarrollar las cuentas de los clientes.
  - ⇒ El personal se organiza alrededor de cuentas de clientes y toda la empresa se pone a su servicio.
  - ⇒ Cultura: promueve el desarrollo de soluciones específicas en lugar de generales. "Si al cliente le va bien a nuestra empresa le irá bien".

### Excelencia operativa

- Propuesta: Mejor Coste Total.
- Buscar satisfacer el mercado medio mejor que los demás, a través de un mejor coste, cubriendo las exigencias mínimas de las otras dos disciplinas.
- Enfoque aplicado:
  - ⇒ Persiguen un elevado nivel de eficiencia en sus operaciones.
  - ⇒ Sistema de Información – Integrales, procesan las operaciones a una velocidad elevada y a un bajo coste.
  - ⇒ Servicio al cliente que le suponga el mínimo esfuerzo (libre de errores y de manera instantánea).
  - ⇒ Cultura: rechaza el desperdicio y premia la eficiencia.

## ¿Qué aporta la Innovación a la Gestión de la Creación de Valor?

Los distintos tipos de innovación aportan valor de formas alternativas según las directrices de la propuesta de valor a la que sirven.

### En Mejor Producto:

- Innovación de productos: orientada a buscar productos de máximas prestaciones, satisfacer nuevos problemas.
- Innovación de procesos: facilitar la introducción rápida de nuevos productos, mejora de calidad, incremento de la productividad y reducción de costes.
- Innovación comercial: crear o desarrollar nuevos mercados, destacar la singularidad del producto/servicio.
- Innovación de gestión: profundizar en el conocimiento del producto.
- Conseguir extraer el máximo potencial de los nuevos productos (y de los ya existentes).

### En Mejor Solución Global:

- Innovación de productos/servicios: dar respuesta a un problema específico.
- Innovación de procesos: dar mayor flexibilidad en el acceso a nuestros productos, mejora de calidad, incremento de la productividad y reducción de costes.
- Innovación comercial: generar confianza de proveer una solución global (distinta para distintos tipos de clientes).
- Innovación de gestión: facilitar y apoyar un mayor conocimiento del cliente. Criterios de gestión centrados en el cliente.

### En Excelencia Operativa o Mejor Coste Total

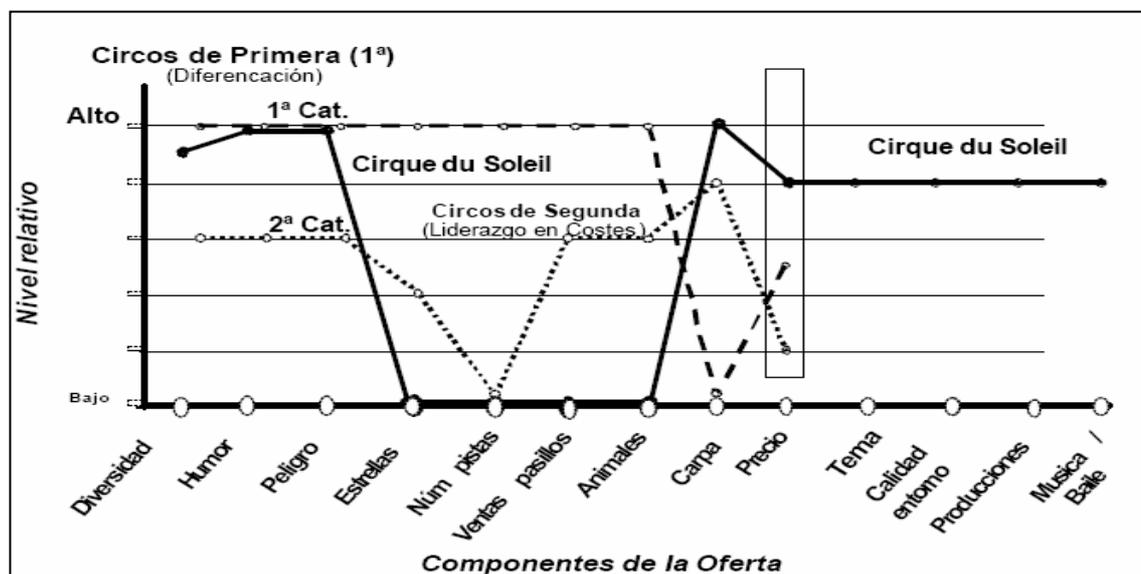
- Innovación de productos: buscar productos robustos, fáciles de fabricar y mantener.
- Innovación de procesos: buscar eliminar "desperdicio". Uso de la capacidad instalada, mejora de calidad, incremento de la productividad y reducción de costes.
- Innovación comercial: penetración en el mercado actual.
- Innovación de gestión: desarrollar un mejor uso de las operaciones (eficiencia, regularidad, productividad).

**Ejemplos de Estrategias de Creación de Valor:**

Ejemplo 1: Cirque du Soleil cambió numerosos paradigmas del sector (estrategia de océano azul frente a estrategia de océano rojo)

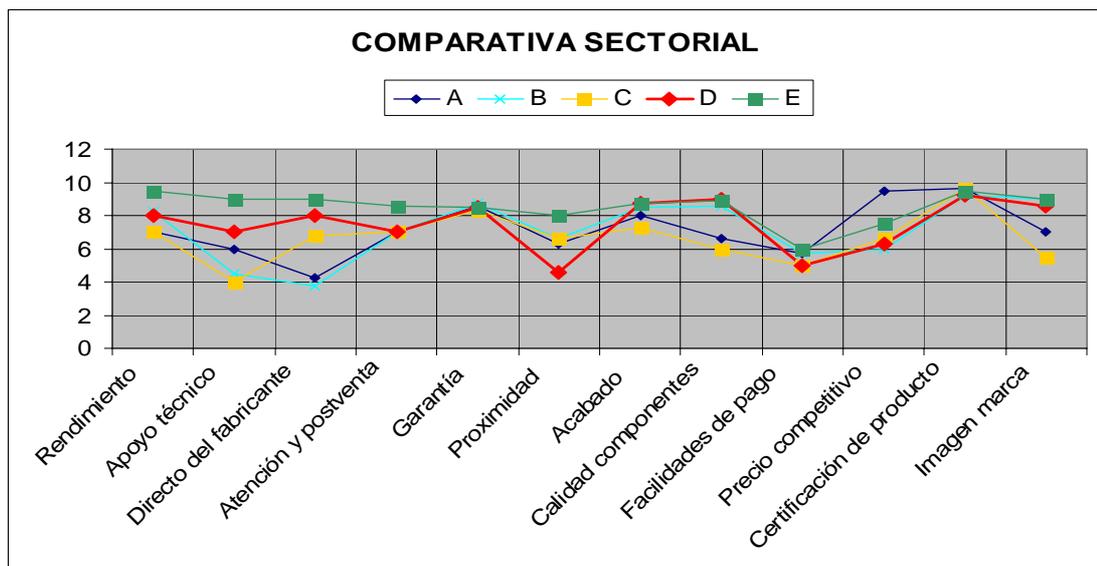
Circo Tradicional	Cirque du Soleil
3 Pistas	Una sola pista
Estrellas	Artistas sin tratamiento de estrella
Estacional	Todo el año
Un show	Múltiples shows
Niños	Adultos
Animales	No Animales
Actuaciones sin relación continuidad	Tema
Sin Música / Baile	Con Música / Baile
Precios bajos	Precios elevados
Beneficios compl. Venta productos	Beneficio en las entradas
Énfasis en Diversión / Bromas	Énfasis en lo Artístico
Entorno funcional / austero	Entorno cómodo / refinado

Curvas de valor dentro del sector de CIRCOS (con enfoques tradicionales y el nuevo aportado por Cirque du Soleil) en función de los atributos de valor de la lista.



Puede observarse que el Circo del Sol elimina hasta 4 atributos de valor, modifica sustancialmente dos más e introduce 4 nuevos atributos de valor para el público que lo acaba por diferenciar de los otros circos de forma muy notable.

Ejemplo 2. Curva de valor del sector MATERIAL ELÉCTRICO.



Se observa que la empresa E analizada (en verde) es la que más valor crea respecto de sus competidores, siendo líder del sector. Esta valoración ha sido realizada por consenso de los directivos de la empresa que forman el Comité de innovación. Sin embargo, esta alta creación de valor no quiere decir que sea el que más unidades vende, ni que sea el más rentable. Pero nos permitirá saber en la fase de diseño estratégico que atributos debemos modificar, prescindir o incluir como nuevos para conseguir una apuesta de mercado basada en aquellos atributos que más valoran los clientes.

**Ejercicio: Estas empresas innovan de forma distinta.**

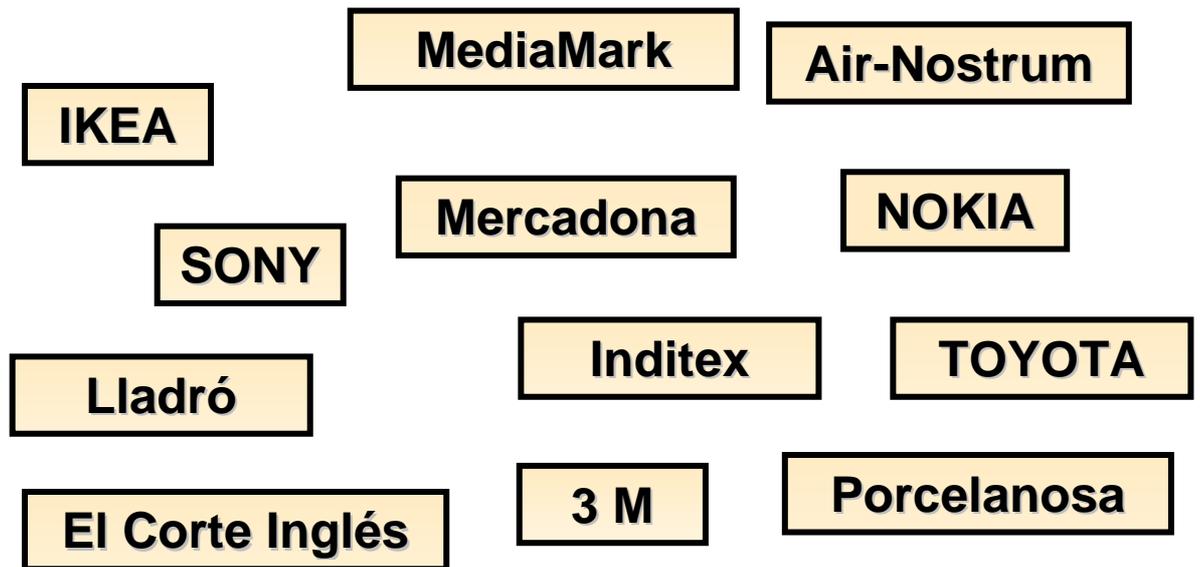
Reflexione y decida según lo visto anteriormente qué tipo de innovación de las cuatro que se citan, ha desarrollado con éxito cada una de estas empresas:

*EPR - Excelencia en producto o mejor producto.*

*ERC - Excelencia en relación con clientes o mejor solución global.*

*EOP – Excelencia operativa o de bajos costes*

*NMN – Nuevo modelo de negocio*



**Soluciones:**

EPR	ERC	EOP	NMN
Sony	El Corte inglés	Toyota	Inditex
Nokia		MediaMark	Ikea
Lladró		Mercadona	
3M			
Porcelanosa			

### Creación de Valor. Resumen de ideas:

- Los líderes de mercado eligen ser buenos en una propuesta de valor y mantienen los estándares medios del sector en las otras.
- Los líderes elevan constantemente las expectativas del cliente – básicamente a través de la innovación.
- Al hacerlo mantienen y desarrollan sus negocios.
- En el proceso, aprovechan recursos, capacidades y los desarrollan (fuente de las ventajas competitivas).
- La propuesta de valor elegida orienta la innovación.
- El tipo de valor a crear es una guía necesaria para la generación de ideas.
- La propuesta de valor debe ser diferencial, singular, específica a la empresa.
- La propuesta de creación de valor escogida aporta criterios en la evaluación de ideas innovadoras.
- La propuesta de valor, en sí misma, es un reflejo del pensamiento original e innovador de la visión definida para la empresa.

## D. Cómo utilizar la guía: La gestión de la innovación paso a paso.

La elaboración y utilización de este instrumento auto-instructivo se basa en los siguientes criterios:

- 1) Está pensado para su utilización por empresarios y directivos de pymes de la Comunidad Valenciana, de cualquier tamaño y actividad sectorial.
- 2) Su uso debe ser integral en lo posible, empezando por los conceptos de la innovación y la creación de valor, y siguiendo con el proceso de gestión de la innovación hasta el final.
- 3) También puede ser utilizado de manera parcial, entrando en cualquier fase del proceso según el interés particular.
- 4) Es muy aconsejable ir elaborando un documento de Plan de Innovación de la empresa en el ordenador conforme se va avanzando en las diferentes fases del proceso, de tal manera que al final quede registrado todo el análisis desarrollado, el diseño estratégico innovador, y las ideas sucesivamente valoradas y filtradas hasta llegar al Plan de proyectos de Innovación de corto-medio plazo.
- 5) Es muy útil que este documento reproduzca las fases de trabajo y las técnicas (matrices, cuestionarios,...) empleadas en cada paso.
- 6) Esta forma de registrar los pasos dados, permite consolidar la metodología de gestión sistemática de la innovación y reproducir o revisar el documento en el ordenador de cada interesado una vez pasado un tiempo.
- 7) El proceso de gestión de la innovación es participativo en todo su recorrido (Comité de Innovación, Talleres de Creatividad,...) si bien al final es la Dirección General, y en caso de existir, el Consejo de Administración, los responsables últimos de las decisiones que se tomen.
- 8) La creatividad y la racionalidad van intercambiando su protagonismo según la fase en la que nos encontremos. Ejemplo: En la reflexión estratégica o en la generación de ideas por Eje Estratégico, la creatividad es esencial. En cambio, en la fase de análisis técnico de la empresa o en la definición final de Ejes o en la valoración-filtro de ideas, prevalece la racionalidad.
- 9) La sistemática recomendada implica que la empresa tenga permanentemente un conjunto de proyectos de innovación en marcha, incluidos en un esquema de Plan de Innovación Anual que se va alimentando de nuevos proyectos conforme se van desarrollando y siendo realidad los anteriormente programados.

## 1. ANÁLISIS DE LA EMPRESA

### 1.1. Breve Descripción de la Empresa

Se trata de identificar claramente los datos básicos de la empresa, con el objetivo de asegurar un acuerdo amplio alrededor de los aspectos concretos de la organización sobre los que queremos aplicar una sistemática de innovación.

Esta descripción permite también identificar ciertos aspectos, en ocasiones poco conocidos para los propietarios y los mismos directivos.

Con esta finalidad deberán ser explicitados por la Dirección de la empresa los siguientes datos:

CUESTIONARIO	
1.	Ubicación de la sede social:
2.	Ubicación de las delegaciones (en su caso):
3.	Facturación último ejercicio:
4.	Actividades que realiza:
5.	Órgano de Gobierno:
6.	Miembros del Órgano de Gobierno:
7.	Nombre del Director General:
8.	Breve historia de la empresa:
9.	Visión y metas estratégicas a futuro para la empresa:
10.	Valores y principios básicos de la empresa:
11.	Breve exposición del proceso general de actividad o cadena de valor:
12.	Organigrama de puestos clave y personas actual de la empresa:
13.	Número de empleados:
14.	Edad media de los empleados:
15.	Antigüedad media:
16.	Facturación por persona y año:
17.	Coste Personal s/ ingresos:
18.	Clima laboral:
19.	Comité de empresa:
20.	Estilo de dirección predominante:
21.	Políticas y restricciones corporativas:
22.	Observaciones:

## 1.2. El Comité de Innovación. (C.I.)

- Una vez sabemos el nivel de innovación de partida y el contenido cultural a conseguir, el camino a recorrer para conseguir una gestión sistemática y enfocada en la empresa, pasa por introducir el primer instrumento explícito de la cultura de la innovación: **el Comité de Innovación**.
- Presidido por el Director general y coordinado por quien se considere más adecuado, debe estar formado por 5/7 personas que representen la mayoría estratégica del conocimiento tácito de la empresa y su función es la de planificar, decidir y hacer un seguimiento de las diferentes fases del proceso de innovación. Ello se traduce en aspectos como coordinar los talleres de creatividad donde participarán otras personas de la organización ligadas a los temas concretos a trabajar.
- Sus decisiones serán al máximo vinculantes para el Comité de Dirección en temas de enfoque de la Innovación y diseño del Plan de Innovación.
- El Comité de Innovación tiene otra función clave en cuanto a la cultura de la Innovación: es el foro generador y difusor de los nuevos valores de la cultura innovadora. A través de sus reuniones y de sus comunicaciones se está haciendo "de facto" nueva cultura de la innovación.
- Que este Órgano de participación consiga reunirse sistemáticamente y hacer su trabajo, es una de las claves de éxito para generar un cambio progresivo en la mentalidad del empresario, de sus directivos y hasta del personal de cualquier nivel de la empresa hacia la innovación efectiva y rentable.

## 1.3. Diagnóstico de la Gestión de la Innovación en la empresa.

En 2004, el **Servicio de Estudios del Consejo Superior de Cámaras de Comercio**, llevó a cabo una investigación para conocer el estado de la innovación en la empresa española<sup>4</sup>. En total, fueron entrevistadas 4005 empresas, con al menos un trabajador, distribuidas por toda la geografía del territorio nacional. La encuesta se llevó a cabo durante el mes de julio de 2004 y los resultados obtenidos fueron sorprendentes:

<sup>4</sup> [https://www.camaras.org/publicado/estudios/pdf/publicaciones/panel%20de%20opinion/panel\\_innovacion.pdf](https://www.camaras.org/publicado/estudios/pdf/publicaciones/panel%20de%20opinion/panel_innovacion.pdf)

- El 73'4% de las empresas españolas introdujo algún tipo de innovación en los dos últimos años.
- El 54'6% de las empresas llevó a cabo alguna innovación en más de un ámbito.
- El 25'5% de las empresas había realizado innovaciones simultáneamente en los procesos y servicios que prestaban, en el proceso de fabricación o prestación de servicios y en la gestión de la organización.

*Con estos datos,  
¿Quién se atreve a decir que la empresa española no innova?  
  
¿Cómo habría contestado su empresa?*

Ejercicio: Salga de dudas y conteste a la pregunta siguiente:

En los últimos dos años, ¿Su empresa ha introducido cambios en alguno de los aspectos que se relacionan a continuación? ¿Tienen previsto introducirlos en los próximos dos años?

TIPO DE INNOVACIONES	DOS ÚLTIMOS AÑOS		PRÓXIMOS DOS AÑOS	
	SI	NO	SI	NO
<b>Innovación en los productos o servicios que presta su empresa</b> <i>(...tales como la introducción de nuevos productos y/o servicios en el mercado, utilización de nuevos materiales, mejoras en la calidad,...)</i>				
<b>Innovaciones en el proceso productivo o en la prestación de servicio de su empresa</b> <i>(...tales como la introducción de nuevos procesos productivos o de prestación de servicios, mejora de los existentes utilizando nuevas tecnologías, gestión de la calidad del proceso...)</i>				
<b>Innovación en la gestión organizativa de su empresa</b> <i>(...en gestión de la información, clientes, mercado, gestión de las compras, optimización de los recursos humanos...)</i>				
<b>En otros aspectos (especificar):</b>				

Si ha contestado como la mayoría, su empresa es una empresa innovadora. Enhorabuena, pero... ¿Puede indicarnos cuáles eran los objetivos perseguidos y el tipo de ventajas alcanzadas por la empresa?

OBJETIVOS/VENTAJAS OBTENIDAS	OBJETIVOS PERSEGUIDOS		VENTAJAS OBTENIDAS	
	SI	NO	SI	NO
Fidelización de la clientela				
Captación de nuevos clientes				
Incremento en la cifra de ventas				
Reducción de los costes				
Mejora de la productividad				
Reducción en los tiempos de fabricación y servicio				
Mejora del margen comercial				
Mejora de la imagen y reputación de la empresa				
Otras (especificar):				

¿Los resultados alcanzados podrían haber sido mejores en el caso de que la empresa hubiera gestionado la innovación de forma más alineada con su estrategia y mediante un proceso más estructurado?

Si..... 1

No..... 2

En cualquiera de los dos casos, puede indicar por qué.

---



---



---



---

¿Qué ideas organizativas y herramientas de las siguientes, podrían haberles ayudado a mejorar su práctica innovadora?

Indique el nivel de adecuación e interés para su empresa.

IDEAS ORGANIZATIVAS / HERRAMIENTAS	GRADO DE INTERÉS / ADECUACIÓN		
	BAJO	MEDIO	ALTO
Estudio de las necesidades del cliente / consumidor / comprador			
Estudio de las necesidades del canal de distribución			
Análisis y seguimiento de la competencia			
Estudios de prospectiva y tendencias (tecnológicas y sociales)			
Gestión de la creatividad			
Contratación de servicios avanzados (consultores, diseñadores, publicistas, socios tecnológicos...)			
Asignación de responsabilidades y creación de un comité de innovación			
Contratación de personas y gestión del capital humano (motivación, formación, ...)			
Fomento de la utilización de nuevas tecnologías			
Colaboración con proveedores y clientes			
Acceso a fuentes de financiación y programas oficiales de apoyo a la innovación			
Gestión de las ayudas fiscales a la innovación tecnológica			
Otras (especificar):			

## 1.4. Análisis técnico del entorno de la empresa en el mercado.

En este Análisis técnico se pretende realizar un análisis objetivo y secuencial que aportará información competitiva de la empresa, la cual en ocasiones reforzará nuestras opiniones y en su caso las matizará.

Este análisis consiste en ir definiendo los elementos de mercado que ayuden a obtener información clave sobre el posicionamiento competitivo de la empresa frente a sus clientes y frente a sus competidores. Por lo tanto el proceso consiste en analizar, debatir y documentar los siguientes elementos del análisis:

- 1) Breve descripción del sector y de sus mercados.
- 2) ¿Pertenece a alguna asociación empresarial y/o profesional? Indíquelas.
- 3) ¿Conoce su cuota de mercado? Indíquela.
- 4) Identificación y valoración de los competidores (breve listado, incluyendo a la propia empresa).

Exclusivos, altos de gama

- \_\_\_\_\_  
 - \_\_\_\_\_  
 - \_\_\_\_\_

Gama y servicio

- \_\_\_\_\_  
 - \_\_\_\_\_  
 - \_\_\_\_\_

Baratos

- \_\_\_\_\_  
 - \_\_\_\_\_  
 - \_\_\_\_\_

- 5) Segmentación del mercado de la empresa por grupos homogéneos de clientes (Realizar lista)

Los criterios con los que una empresa debe segmentar a sus clientes pueden ser varios, dependerá de lo que predomine en cada caso, pero debemos pensar que la segmentación es una decisión trascendental que nos condiciona a futuro los planes de marketing, las unidades de negocio comercial, la contabilidad analítica,...

Las opciones de segmentación más innovadoras pueden ser:

- Por volumen de compra
- Por sectores de actividad del cliente
- Por sensibilidad al precio (clientes básicos / clientes de valor)
- Por estacionalidad
- Por territorio (ámbito de distribución)
- Por nivel de fidelización/captación

Opción de segmentación actual del mercado de la empresa:

- Segmento A: - \_\_\_\_\_
- Segmento B: - \_\_\_\_\_
- Segmento C: - \_\_\_\_\_
- Segmento D: - \_\_\_\_\_
- Segmento E: - \_\_\_\_\_

**6) Definición de las líneas de producto de la empresa.**

De todos los productos y servicios que es capaz de ofrecer la empresa debemos realizar una síntesis en no más 4/5 líneas de producto/servicio similares entre sí y diferente del resto de líneas. Igual que la segmentación de clientes, esta es una decisión a veces compleja y con varias posibilidades de enmarcar todo lo que ofrece la empresa.

Opción de Líneas de producto/ servicio actual de la empresa:

- Línea 1: - \_\_\_\_\_
- Línea 2: - \_\_\_\_\_
- Línea 3: - \_\_\_\_\_
- Línea 4: - \_\_\_\_\_
- Línea 5: - \_\_\_\_\_

**7) Cartera de negocios cuantificada de la empresa en miles de euros.**

La cartera de negocios de la empresa se forma sobre una matriz de productos x mercados en la cual se indican las Líneas de producto (1 a 5 o más) y los segmentos de clientes (A a D o más).

productos- servicios segmentos	1	2	3	4	5	TOTAL
	Cientes A					
Cientes B						
Cientes C						
Cientes D						
TOTAL						

Una vez configurada la matriz, se procede a cruzar filas con columnas para identificar las casillas donde hay actividad de venta. Allí donde el cruce nos aporta facturación se marca inicialmente con una X.

- Total nichos / casillas de negocio: \_\_\_\_\_

Seguidamente se procede a sustituir cada casilla X y los correspondientes totales horizontales y verticales con:

- La facturación correspondiente
- El margen bruto correspondiente

**8) Cartera de negocios agregada y cuantificada para ejercicio actual de la empresa en miles de €.**

Por último, se debe proceder a una agregación de casillas de negocio, integrando unas con otras por similitud, de tal manera que al final queden como máximo tres o cuatro NEGOCIOS claros (según tamaño de la empresa) que marcaremos con colores distintivos.

- Negocio 1: \_\_\_\_\_
- Negocio 2: \_\_\_\_\_
- Negocio 3: \_\_\_\_\_
- Negocio 4: \_\_\_\_\_

El resultado final de este proceso debe ser algo parecido al ejemplo que se adjunta:

productos-servicios segmentos	1	2	3	4	5	TOTAL
Cientes A						F= %MB=
Cientes B						F= %MB=
Cientes C						F= %MB=
Cientes D						F= %MB=
<b>TOTAL</b>	F= %MB=	F= %MB=	F= %MB=	F= %MB=	F= %MB=	F= %MB=

Negocio 1 (Verde): F= \_\_\_\_\_; %MB= \_\_\_\_\_

Negocio 2 (Azul): F= \_\_\_\_\_; %MB= \_\_\_\_\_

Negocio 3 (Amarillo): F= \_\_\_\_\_; %MB= \_\_\_\_\_

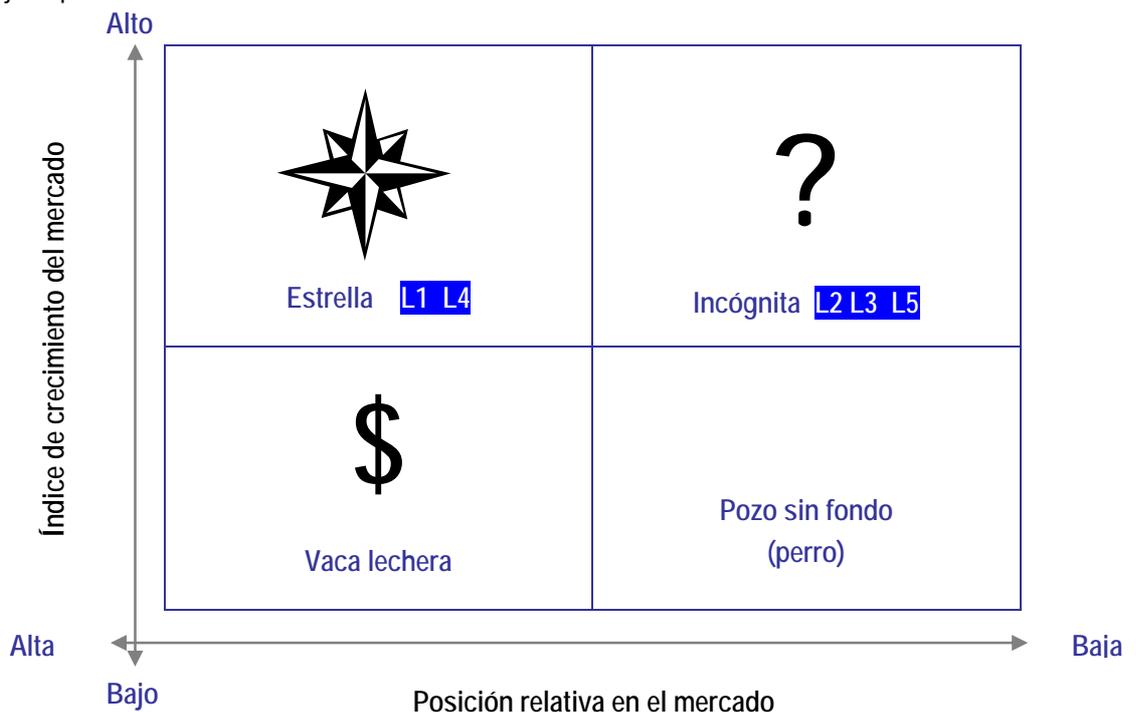
Negocio 4 (Fucsia): F= \_\_\_\_\_; %MB= \_\_\_\_\_

### 9) Análisis del ciclo de vida de las líneas de producto.

Esta técnica (Matriz del Boston Consulting Group) aporta información sobre la situación del ciclo de vida en que se encuentra cada línea de producto definida en puntos anteriores.

Cada línea debe ser valorada por el Comité de Innovación en función de los dos Ejes y situarse en el gráfico adjunto según dichas valoraciones.

Ejemplo:



El Significado de cada cuadrante es el siguiente:

- INCÓGNITA, equivale a productos en fase de lanzamiento, que podrán crecer en ventas más o menos y llegar, en el mejor de los casos, a ser ESTRELLA.
- ESTRELLA, equivale a productos en fase de crecimiento y ventas importantes. Suelen ser el o los productos principales y de mayor rentabilidad individual de la empresa.

- VACA LECHERA, equivale a los productos ya amortizados, maduros con mercado en disminución, pero que todavía en muchas empresas constituyen el grueso de las ventas. El producto Estrella pasará con el tiempo a Vaca lechera.
- POZO SIN FONDO (también llamado Perro), equivalente a los productos obsoletos, casi sin mercado, a veces con precios bajos. En ocasiones se deben mantener en catálogo por razones estratégicas. Si no es así, deben eliminarse.

El resultado de este análisis permite averiguar el mayor o menor equilibrio de la cartera de productos de la empresa en cuanto al inmediato futuro. Una cartera concentrada en VACAS Y PERROS augura un mal pronóstico de la empresa en el medio plazo. La gestión de la Innovación tiene que generar productos INCÓGNITA que le aporten buenos pronósticos de futuro.

### 10) Análisis global del posicionamiento de los negocios.

Alternativamente y como refuerzo del análisis anterior, se realiza esta técnica (llamada Matriz de McKinsey), referida, esta vez, a una valoración de los negocios de la empresa realizada por el Comité de Innovación en función del atractivo de los mercados y de la posición competitiva de la empresa en cada negocio. Esta matriz es de verdadera importancia a la hora de visualizar el posicionamiento global de una empresa en sus mercados y por lo tanto identificar el "valor" presente de la empresa.

Ejemplo:

		ATRACTIVO DEL MERCADO		
		Alto	Medio	Bajo
POSICION COMPETITIVA DE LA EMPRESA	Alta		AMARILLO AZUL	
	Media	FUCSIA VERDE		
	Baja			

El tamaño de la letra puede dar idea de la magnitud de la facturación de cada uno de los negocios evaluados.

El resultado de este análisis permite averiguar el POSICIONAMIENTO COMPETITIVO DE LOS 3 O 4 NEGOCIOS de la empresa, lo cual es información de máximo interés.

**11) Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter.**

Elaborar e introducir respuestas a las siguientes cuestiones:

	Negocio 1	Negocio 2	Negocio 3	Negocio 4
▪ Barreras de entrada al sector/mercado				
▪ Poder de negociación de los clientes				
▪ Poder de negociación de los proveedores				
▪ Productos sustitutivos				
▪ Rivalidad entre empresas del sector				

**12) Atributos generales de creación de valor para el cliente.**

Como ya vimos anteriormente, un atributo de valor es una dimensión del producto que los clientes valoran en la oferta de una empresa. Por ejemplo: el precio, la atención al cliente, la calidad técnica, la rapidez de respuesta, ....

Se trata de realizar un análisis comparativo por negocio para determinar el posicionamiento de la oferta de cada competidor mediante la evaluación de cada atributo de valor.

Identificación de atributos de valor para el Negocio 1

- 
- 
- 
- 
- 
-

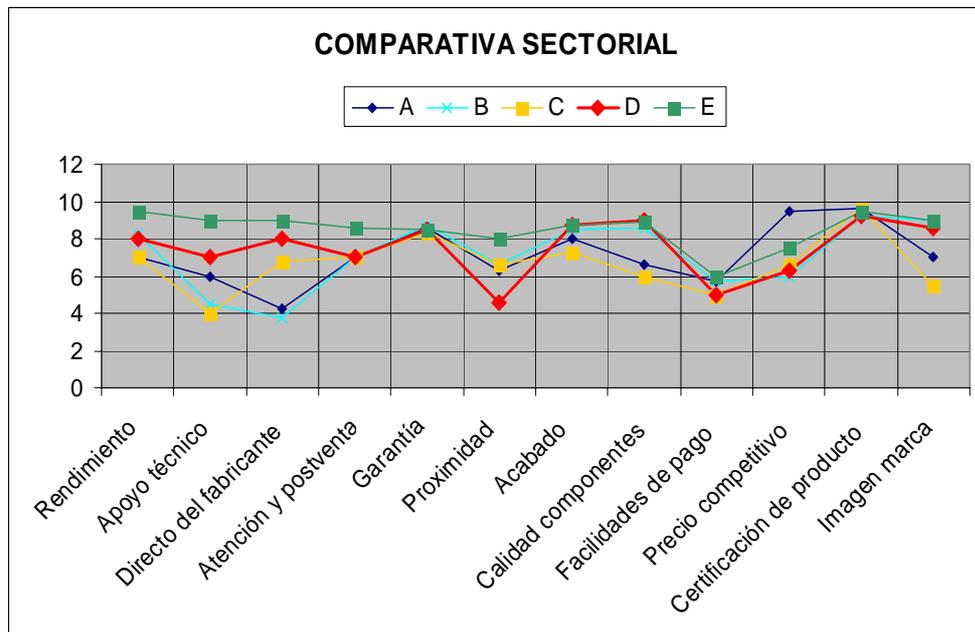
Selección de Competidores para el Negocio 1:

- Nuestra empresa
- Competidor 1- \_\_\_\_\_
- Competidor 2- \_\_\_\_\_
- Competidor 3- \_\_\_\_\_
- Competidor 4- \_\_\_\_\_

Se valora el conjunto de atributos de cada competidor respecto de los otros, elaborando una tabla Excel de datos por atributo y empresa (valores de 0 a 10).

El resultado puede ser llevado a una gráfica que será del tipo de la del ejemplo que se adjunta.

En este ejemplo se puede observar que la gráfica correspondiente a nuestra empresa (línea roja) está mejor valorada por los clientes en algunos aspectos que en otros y en conjunto no destaca precisamente como líder del grupo.



## 1.5. Percepción cualitativa de la situación de la empresa.

El primer tipo de análisis de la situación y del posicionamiento competitivo de la empresa es de formato e intencionalidad claramente cualitativo y busca la opinión más o menos subjetiva que cada uno tiene de la empresa.

En su conjunto aportará una información valiosísima sobre lo que realmente piensan las personas clave de la empresa.

El cuestionario se basa en preguntas abiertas que deben ser respondidas individualmente por los miembros del Comité de Innovación, guardando confidencialidad sobre los autores. Lo que realmente interesa es la agregación de las respuestas para cada pregunta clave realizada.

El Informe de Resultados de este Análisis de Percepción competitiva se elabora siguiendo un procedimiento de :

- 1º) Acumulación de respuestas en cada punto.
- 2º) Síntesis de consenso y disparidad para el contenido de cada respuesta.

A continuación podemos disponer de un modelo de **Cuestionario** de utilización múltiple (es decir a rellenar individualmente por todos los miembros del Comité de Dirección y posteriormente procesadas y sintetizadas las respuestas) adecuado para este fin:

1. ¿Cómo nos vemos actualmente?
2. ¿Hacia dónde vamos, qué pretendemos conseguir?
3. ¿Por qué los clientes acuden a nosotros, nos compran? ¿qué valor aportamos?
4. Identifique aquellas actividades o cuestiones que son críticas para agregar un valor diferencial al cliente y/o mantener en el tiempo las ventajas competitivas de la entidad.
5. Identifique aquellas actividades o cuestiones que desde el punto de vista de la organización son críticas para una gestión moderna, eficiente, motivadora, etc. en su entidad.
6. ¿Qué está cambiando en el sector? Señale los principales cambios en el entorno que afectan a las actividades de la entidad.
7. ¿Qué oportunidades encuentra detrás de estos cambios?
8. ¿Qué amenazas se encuentran detrás de estos cambios?

9. Identifique el escenario más probable a 5 años vista (marcar una casilla):

	Demanda creciente	Demanda normal	Demanda reducida
Oferta normal	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C
Oferta agresiva	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> E	<input type="checkbox"/> F

10. Defina las características del escenario elegido y las razones de dicha elección.

11. Identifique posibles productos sustitutivos que pueden dañar a su producto/servicio y la probabilidad de que ello ocurra antes de 3 años.

12. ¿Puede identificar mercados afines cuyos consumidores podrían ser usuarios similares a sus clientes actuales?

13. ¿Puede identificar NO-clientes consumidores que podrían ser nuevos usuarios de sus productos?

14. ¿Puede identificar No-clientes No-consumidores que podrían ser clientes de nuevos productos/servicios:

15. ¿Qué aspectos de la empresa pueden facilitar que se aprovechen las oportunidades o la adaptación al cambio?

16. ¿Qué aspectos de la entidad pueden representar obstáculos hacia el cambio?

Este Informe permite sacar en claro información valiosa por aportaciones individuales y como síntesis de consenso sobre:

- Situación general de la empresa en su mercado.
- Nivel de liderazgo de la Dirección.
- Atributos de valor de la oferta de la empresa al mercado que justifican la actual demanda de los clientes.
- Los cambios percibidos en el sector.
- Oportunidades que presenta el mercado.
- Amenazas que presenta el mercado.
- Escenario competitivo a 5 años más probable.
- Facilidades y dificultades internas para desarrollar el cambio innovador en la empresa.

## 1.6. Síntesis del Diagnóstico general de la empresa.

A partir de los resultados definidos en los puntos 1.3., 1.4. y 1.5. elaboramos de forma resumida y priorizada el Diagnóstico de la empresa que se formula en base a los siguientes apartados.

Esta síntesis se debe hacer a nivel global de empresa, siempre que los diferentes negocios no requieran, por su diversidad, de una síntesis individualizada.

### ⇒ Oportunidades:

Las Oportunidades que presenta el mercado identificadas a lo largo del análisis del entorno son las siguientes (enunciado de la oportunidad y aspectos que la caracterizan):

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

(Describir todas las que salgan. Normal entre 5 y 10 oportunidades)

### ⇒ Amenazas:

Las Amenazas que presenta el mercado identificadas a lo largo del análisis del entorno son las siguientes (enunciado de la oportunidad y aspectos que la caracterizan):

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

(Describir todas las que salgan. Normal entre 5 y 10 amenazas)

⇒ Fortalezas (para la innovación):

Fortalezas, en el sentido de **activos clave para la innovación**, identificados en la empresa a lo largo del análisis realizado:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_

(Describir todas las que salgan. Normal entre 10 y 20 fortalezas)

⇒ Revisión de las fortalezas principales de su empresa en base a las razones de su valor como activo clave (filtros):

- Valor de activo para los clientes. ¿Qué tan valioso es un activo? ¿Ayuda a desarrollar y sostener una ventaja competitiva?
- Único. ¿Estamos frente a un activo "único" u otros competidores tienen trucos similares?
- Imitabilidad. ¿El activo estratégico nos confiere una ventaja que NO es fácil de imitar?
- Posición. ¿La empresa está bien posicionada para explotar el potencial de ese activo?

Ejemplo:

Fortaleza	Valor como activo clave
a. Precios más bajos	Ganar y mantener clientes
b. Experiencia	Imagen y confianza
c. Rapidez de respuesta	Servicio
d. Capacidad de asesoramiento	Soluciones y alternativas técnicas
e. Servicio integral	Todo sobre el sector
f. Cartera de clientes fidelizada	Seguridad comercial
g. Implicación de la plantilla	Responsabilidad ante el cliente
h. Capacidad de gestión ante organismos	Soluciones llave en mano para el cliente

⇒ **Debilidades (para la innovación):**

Debilidades, en el sentido de **carencias importantes para la innovación**, identificados en la empresa a lo largo del análisis realizado:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_

(Describir todas las que salgan. Normal entre 20 y 50 debilidades)

⇒ **Bolsa inicial de ideas de especial interés para la innovación:**

Ideas para la innovación, generadas en el comité de innovación de forma espontánea a lo largo del análisis de la empresa, y las que ya se tienen en cartera:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_

(Describir todas las que salgan. Normal entre 5 y 15 ideas)

⇒ **Escenario más probable a 5 años vista:**

Marcar la casilla que en el Comité de Innovación ha salido como más votada (si hay discrepancias se debe debatir hasta concretar un escenario claro de mayor probabilidad sobre el que plantear estrategias). Se debe hacer a nivel global de empresa, siempre que los diferentes negocios no requieran, por su diversidad, de un análisis individualizado.

	Demanda creciente	Demanda normal	Demanda reducida
Oferta normal	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C
Oferta agresiva	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> E	<input type="checkbox"/> F

## 2. DISEÑO ESTRATÉGICO Y PLANIFICACIÓN DE LA INNOVACIÓN

### 2.1. Reflexión general y formulación de nuevas estrategias ideales y/o rupturistas:

En este punto se inicia el diseño estratégico innovador que le dará a la empresa nuevos horizontes de mercado, de productos, de clientes, de procesos, de cultura, de gestión del conocimiento,...

*Para generar estrategias innovadoras, debemos potenciar en este punto un pensamiento avanzado y creativo, en el que no importen a priori las carencias o posibles barreras para la innovación, sino que buscamos establecer el modelo innovador más adecuado a las oportunidades que hemos sido capaces de identificar.*

El nuevo diseño estratégico se estructura en cascada (Ver gráfico adjunto "Pirámide estratégica") en el que se van a ir definiendo de forma innovadora y ordenada los elementos de la estrategia empresarial:

- ⇒ Políticas y estrategia corporativas.
- ⇒ Objetivos estratégicos.
- ⇒ Estrategia por Negocio.
- ⇒ Ejes estratégicos de innovación.
- ⇒ Proyectos de Innovación por Eje estratégico.

#### Hacia donde vamos

Hemos reflexionado en ocasiones acerca de la Cultura de la innovación y del Comité de Innovación por un lado y por otro de la capacidad de ejercer el poder en un proceso de innovación empresarial. En cierto sentido, hemos tocado las teclas básicas (querer, saber y poder hacerlo) del proceso de innovación, es decir, del proceso de cambio que muchas veces es rupturista en su concepto.

Así pues nos situamos en la tesitura de "quiero y puedo hacer cambios en la empresa" dejando abierta las variables de "hacia donde" y "cómo" propios del proceso de diseño estratégico innovador.

Estas preguntas deben ser contestadas por los propietarios de la empresa en base a la visión de futuro que tengan reservada para la empresa. Pero, con frecuencia no se tiene claro el horizonte ni se tienen nítidos los bordes de esa visión.

Y ello es fundamental resolverlo, ya que como se suele decir, si no voy a algún lugar concreto, puedo acabar en cualquier sitio.

Lo que si nos dirá la propiedad (Consejo de administración, Administrador,...) es lo que le "gustaría" que ocurriera y esto es fundamental para iniciar el proceso. Por ejemplo, nos puede bastar una visión del tipo "queremos conseguir estar entre los tres mejores de nuestro mercado, con una rentabilidad sostenida de EBITDA 15%, llegando a duplicar nuestra facturación con una gestión profesionalizada"

La siguiente pregunta es ya más complicada de responder: ¿en qué negocios queremos estar? Ante la variedad posible de respuestas a esta cuestión, debemos considerar los datos que disponemos.

Un diagnóstico competitivo bien realizado nos aportará datos cualitativos y cuantitativos sobre dos áreas de información vitales para el proceso de rediseño estratégico:

- ⇒ Las oportunidades que presentan los mercados actuales, las de los mercados de no-clientes similares y las de los mercados de no-clientes no-consumidores de nuestros productos y servicios.
- ⇒ Los activos clave para la innovación con los que cuenta la empresa.

En esta fase y con este objetivo tan específico, dejaremos un poco de lado la información relativa a amenazas, debilidades y fortalezas no esenciales, puesto que buscamos visionar nuevos horizontes para la empresa y conducirla hacia allí a través de estrategias que en este momento pueden y deben sonar a "ideales o rupturistas" con lo que se venía haciendo.

No tenemos pues el punto de mira puesto en mejorar nuestras debilidades ni dedicar nuestros esfuerzos a defendernos de las amenazas, cosa que habrá que abordar después de haber definido y valorado un diseño estratégico innovador.

Los datos e informaciones documentadas nos permiten hacer una reflexión estratégica acerca de la pregunta ¿en qué negocios queremos estar? y valorar las posibles alternativas que obtenemos de cruzar qué desea ofrecer la empresa (líneas de producto/servicio) con qué mercado desea servir (segmentos de clientes, de no-clientes, con canales de distribución, con marcas y con territorios nacionales e internacionales).

Las respuestas son múltiples y debemos valorarlas en función de su atractivo, de sus incompatibilidades (ejemplos: no se puede ser detallista y mayorista en el mismo punto geográfico; no se debe abordar una estrategia de alta gama con marca de prestigio al tiempo que de baja gama con la misma marca, etc.) y de los activos clave o competencias esenciales con los que contamos para abordarlos.

El mapa de negocios a futuro debe captar la esencia de un futuro deseable para la empresa. Los negocios ganadores en esta reflexión deberán contar con unas cualidades exigibles claras:

- ⇒ Ser negocios de demanda emergente o al menos en crecimiento (oportunidades).
- ⇒ Se combina crecimiento en negocios actuales con introducción en mercados similares de no-clientes consumidores del producto.
- ⇒ Se definen y desarrollan nuevos productos para los mercados actuales
- ⇒ Se definen los canales de distribución por territorios, sin duplicidades.
- ⇒ Se basan todos ellos en los activos clave (competencias esenciales) de la empresa.

*Al final la apuesta trascendente de la empresa para los próximos 5 años será de no más de 4 negocios básicos con un mix de producto / mercado (marca, distribución particulares por territorio) lo que necesariamente implica optar por unas alternativas y desechar otras.*

### Preguntas clave

Empezaremos la reflexión estratégica realizando cuatro preguntas cuya respuesta por parte del Comité de Innovación marcará el nivel de ambición innovadora, desde la más rupturista hasta una más moderada.

**P1. ¿Puede conseguirse crear una oferta que resulte irresistible porque incorpore un conjunto de atributos de valor para el cliente en línea de precio, diferenciación, etc. al mismo tiempo, y que esto comporte la creación de un nuevo espacio de mercado prácticamente sin competencia o un producto de utilidad excepcional?**

(Nota: recordar Océano Azul!)

Respuesta:

---



---



---



---

**P.2. ¿Desde dónde vamos a innovar: en el modelo de negocio, en la cartera de negocios o a partir de directrices estratégicas dentro de negocios principales? (Nota: ver niveles del diseño estratégico en la Pirámide estratégica adjunta continuación y también la sección 2.4).**

Respuesta:

---



---



---



---

**P.3. ¿Qué nuevas posibilidades tenemos de producto-mercado? (Ver matriz de Ansoff ampliada adjunta)**

Respuesta:

---

---

---

---

**P.4. ¿Cómo podemos aprovechar las ideas iniciales espontáneas surgidas en la fase anterior de análisis? (Nota: depurar y reelaborar en su caso las ideas aportadas)**

Respuesta:

---

---

---

---

**Declaración de nivel de innovación:**

Como consecuencia de haber realizado esta reflexión estratégica, debemos estar en condiciones de hacer una declaración inicial del nivel y características de las innovaciones a introducir en la empresa.

---

---

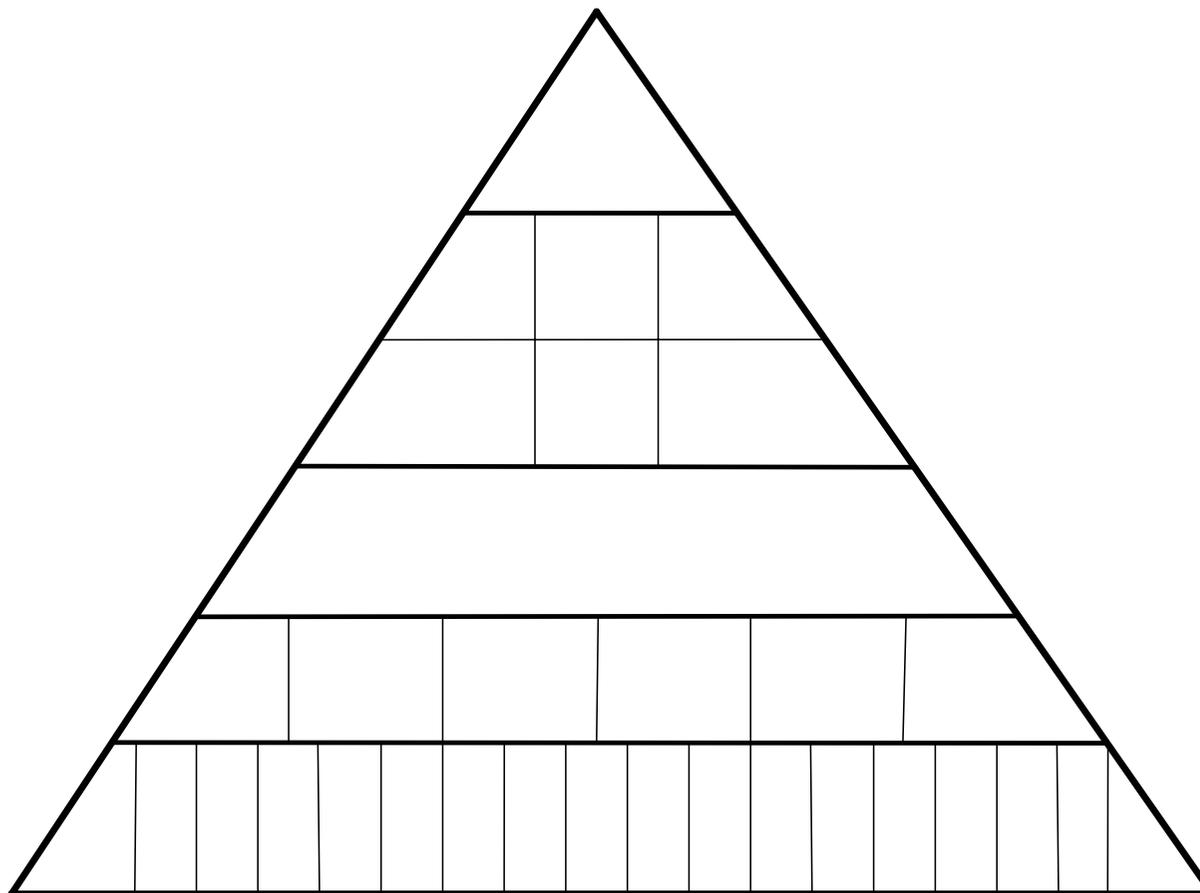
---

---

---

---

PIRÁMIDE ESTRATÉGICA



## 2.2.- Diseño Estratégico<sup>5</sup> (Pirámide Estratégica)

### 2.2.1.- Estrategia

La **estrategia** va a permitir a las organizaciones estructurar cómo van a operar en el futuro, cómo se van a enfrentar a los retos del entorno y cómo van a gestionar sus recursos y procesos. La estrategia busca la obtención de ventajas competitivas para la empresa situándola en una posición favorable dentro del sector donde se encuentra, todo ello para alcanzar unos **objetivos estratégicos**.

La rentabilidad a largo plazo de la empresa está determinada de modo significativo por el sector de mercado donde se encuentra. Así, la rentabilidad media de ciertos sectores es más elevada que la de otros y la rentabilidad que se puede obtener en ciertas geografías es mayor que en otras. Tenemos el caso de la industria tradicional española que ofrece hoy en día una escasa rentabilidad media, mientras que las empresas del sector de la construcción obtienen rentabilidades medias mucho mayores.

Sin embargo, dentro de un mismo sector de mercado existen empresas más rentables que otras con independencia de la rentabilidad media. La estrategia competitiva marca dichas diferencias y permite a unas empresas triunfar donde otras fracasan.

La rentabilidad de los diferentes sectores y la validez de las **estrategias competitivas** son elementos tremendamente **dinámicos**. Así pues, las empresas están obligadas a revisar permanentemente sus estrategias para adaptarlas a las condiciones cambiantes del entorno.

La **innovación** juega un papel clave en la definición de las **estrategias competitivas** ya que se convierte en uno de los elementos de **diferenciación** entre empresas y por tanto en un **factor clave de competitividad a largo plazo**.

### 2.2.2.- El proceso de Planificación Estratégica

La Planificación Estratégica parte del establecimiento/revisión de la misión, visión y valores de la organización por parte de la alta dirección. La misión es una declaración en la que se describe el propósito o razón de ser de la organización y la visión es lo que la organización pretende alcanzar a largo plazo. Los valores y principios éticos constituyen la base sobre la que se asienta la cultura de la organización.

Por ejemplo, una empresa de fabricación de muebles de baño podría establecer su misión como “el diseño, producción y distribución de muebles y accesorios de baño”, y su visión como “ser líder en determinada geografía ofreciendo el mejor coste, diseño y calidad del producto”.

<sup>5</sup> Texto original de J. Membrado 2006. Ed. Diaz de Santos.

Estas declaraciones, tal y como están formuladas, definen los límites de actividad, y por ello implican que la empresa podrá plantearse el desarrollo de accesorios de baño diferentes de los muebles, pero no tratará de desarrollar otros tipos de muebles (por ejemplo de cocina).

Así mismo, no emprenderá una gran expansión territorial fuera del ámbito indicado en la visión. Como puede verse, la misión y visión son el punto de partida de la estrategia de la organización.

En la mayoría de ocasiones, la misión y visión de la empresa pueden alcanzarse mediante diferentes modos de comportamiento. Nuestra empresa podría convertirse en líder en costes mediante la subcontratación a pequeños talleres y ahorrando en medidas de seguridad.

Sin embargo, podría tener unos valores y principios éticos que estableciesen la seguridad, la formación y la motivación de los empleados como mecanismos para alcanzar sus objetivos. Vemos como también los valores y principios éticos afectan de modo decisivo a la selección estratégica de la organización.

La misión y visión son el punto de partida de la estrategia de innovación, pues afectan de modo directo a la selección de negocios estratégicos de la empresa y a los mercados objetivo de la misma.

La misión nos habla en general del tipo de producto o servicio ofrecido y de los mercados objetivo. La visión nos amplía y matiza este enfoque con objetivos a largo plazo.

En la misión, visión y valores se incorporan también los principios básicos de "cómo" queremos alcanzar los objetivos empresariales, por ejemplo con un enfoque tecnológico, o con otro basado en el servicio al cliente, en la calidad, en el coste del producto, etc.

Esto es fundamental para la estrategia de innovación de la empresa ya que nos determinará dónde concentrar los esfuerzos innovadores, pudiendo ser en la prospección tecnológica o bien en las innovaciones relativas a la organización o en las relativas a la comercialización y la búsqueda de nuevos mercados.

A partir de las declaraciones de misión, visión y valores, la Dirección establece las que constituirán las Metas Estratégicas de la organización y que en general consistirán en objetivos referentes a rentabilidad, tasa de crecimiento, cuota de mercado o posición competitiva.

Las Metas Estratégicas serán a largo plazo, aunque lo más normal es que indiquen objetivos plurianuales.

El proceso de planificación estratégica que comienza con el establecimiento de las Metas, tiene como elemento esencial cómo alcanzarlas a partir de la posición actual de la organización.

Dicha posición se determinará recogiendo información sobre el entorno de la organización y los grupos con interés en la misma e información sobre la situación interna de la propia organización y sus resultados.

La fuente de información externa más importante para la organización son sus clientes, actuales y potenciales, de los que es necesario conocer sus requerimientos y expectativas así como su nivel de satisfacción con los productos y servicios de la organización.

También es relevante la información procedente de las alianzas (partners), de la competencia y en general del estado del sector de mercado al que pertenece la organización. Es también fundamental contar con información sobre el entorno social y legal de la organización.

Otro de los grupos de interés en una organización es el que forman sus empleados. La información sobre sus conocimientos y habilidades, sobre su nivel de motivación y sus ideas y propuestas para mejorar la organización son de vital importancia para la selección de la estrategia y claves para el desarrollo de estrategias innovadoras.

La vigilancia tecnológica es fundamental en el desarrollo de la estrategia, sobre todo si la empresa quiere desarrollar una estrategia innovadora. Se deberá por tanto tener un conocimiento de las tecnologías existentes en el mercado y que tienen relación con la actividad desarrollada, así como también de las tendencias tecnológicas existentes a corto y medio plazo.

Para la elaboración de la estrategia de la empresa es además necesario contar con la información relativa a las propias actividades de la organización.

La Auto evaluación EFQM es la herramienta más completa para obtener un análisis interno ya que permite obtener los puntos fuertes y débiles de la organización respecto de cada uno de los criterios del Modelo EFQM.

El análisis del entorno e interno descrito, nos va a permitir obtener un conjunto de oportunidades y amenazas y también unas fortalezas y unas debilidades, lo que nos permitirá confeccionar lo que se conoce como un análisis DAFO (Debilidades – Amenazas – Fortalezas – Oportunidades).

El análisis DAFO es una herramienta de la planificación que permite resumir en un formato simple los resultados del análisis del entorno e interno.

Bajo el capítulo de Debilidades anotaremos las áreas de mejora de la organización en relación al análisis interno realizado. Dichas áreas de mejora, convenientemente agrupadas y priorizadas, darán lugar a Planes de Mejora en el contexto de la estrategia.

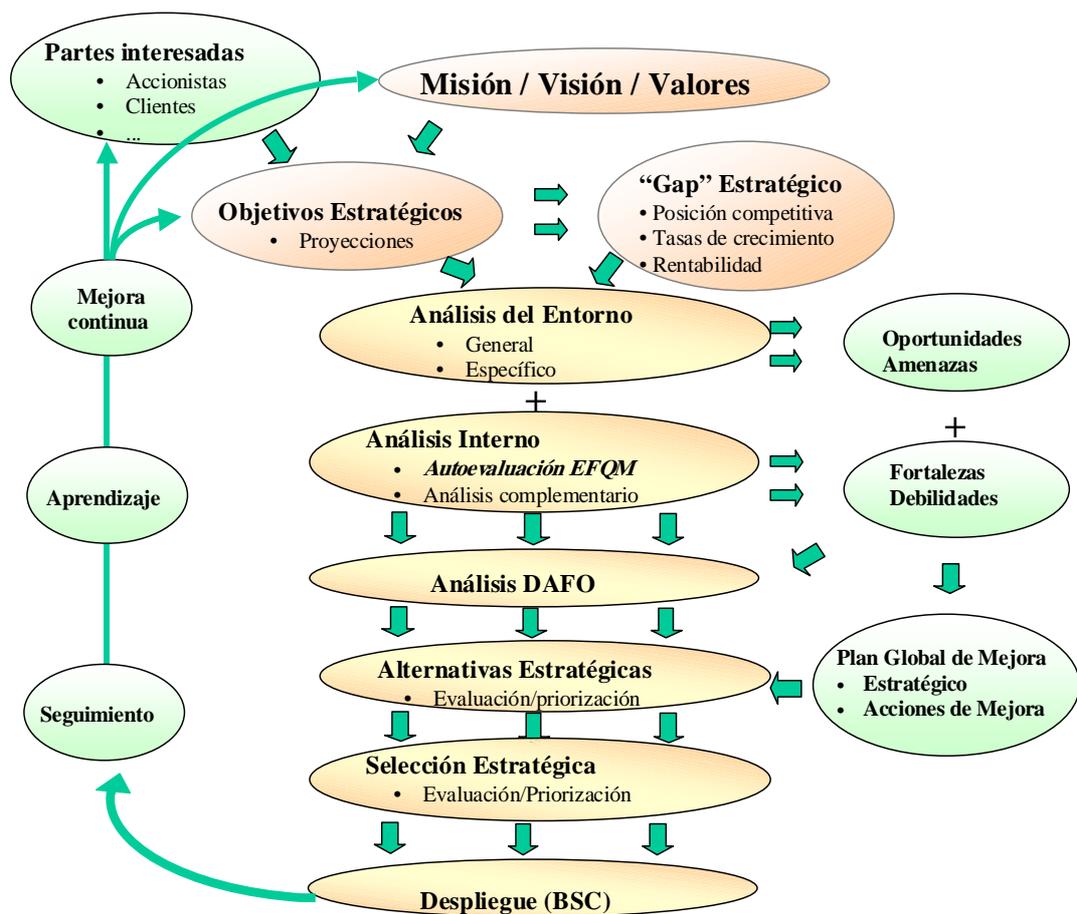
Las Amenazas son aquellos factores externos que ponen en peligro los objetivos de la organización y que requieren planes de contingencia o estrategias alternativas para evitarlos.

Las Fortalezas son aquellos puntos fuertes de la organización que convenientemente explotados ofrecen ventajas competitivas y que deben ser la base de los planes de futuro.

Por último, las Oportunidades son los factores externos que la organización puede explotar en su propio beneficio y para los que deberá adaptar su estrategia.

El análisis interno y del entorno permite obtener también la proyección de resultados en relación a las Metas Estratégicas. Es decir, donde vamos a llegar en los resultados de crecimiento, rentabilidad, etc. si la organización sigue funcionando como lo hace en la actualidad.

A la diferencia entre las Metas Estratégicas y la proyección de resultados se le conoce como Gap Estratégico. La estrategia debe permitir a la organización salvar el "Gap Estratégico" y alcanzar sus Metas.



Gráfica del proceso general de Planificación Estratégica

El siguiente paso en el proceso de planificación estratégica es la identificación y evaluación de las Alternativas Estratégicas, que son posibles estrategias alternativas que permitirían a la empresa alcanzar sus Metas Estratégicas.

Las diferentes Alternativas Estratégicas se evaluarán y se procederá a la Selección Estratégica, eligiendo las más adecuadas para alcanzar los fines de la organización.

Para la Selección Estratégica se pueden emplear diferentes metodologías, desde la más simple intuición del equipo directivo hasta complejos procesos de simulación utilizando herramientas informáticas avanzadas.

La clave para que la selección, incluso de forma intuitiva, sea la adecuada, es que el proceso anteriormente descrito de análisis del entorno e interno y el correspondiente análisis DAFO e identificación del "Gap Estratégico" hayan sido realizados en detalle y con suficiente rigor.

### **2.2.3.- Definición de los negocios en los que se quiere estar**

Uno de los elementos clave de la estrategia es la definición de en qué negocios la empresa quiere estar. La innovación debe estar alineada con esta definición estratégica, de modo que tanto si se trata de innovación de procesos, de productos o de sistemas de gestión, ésta se oriente a aquellos negocios estratégicos para la empresa.

La selección de estos negocios se realiza pasando de lo general a lo particular, descartando oportunidades que no son alcanzables para nuestra empresa. En este sentido, lo más general serán todos los posibles negocios conforme a la misión y visión de la empresa, tal y como hemos descrito en apartados anteriores.

Dichos posibles negocios constituyen por si mismos una particularización a nuestra empresa de todas las oportunidades que ofrece el mercado. Los siguientes niveles de concreción los pueden dar la disponibilidad de recursos reales de la empresa, las capacidades de nuestro personal, las limitaciones legales y medioambientales, la competencia, etc. De este modo pasamos de lo general o estrategia ideal a lo particular o estrategia posible.

La empresa podrá innovar desarrollando nuevos productos y servicios para sus clientes actuales. En algunos casos, los nuevos productos supondrán una evolución natural de los anteriores utilizando las mismas tecnologías o serán simplemente un perfeccionamiento del producto actual.

En otros casos se tratará de desarrollar productos o servicios con la misma función básica aunque mejorada y con más funciones secundarias. Por último, la empresa podrá innovar desarrollando productos completamente nuevos que escapan de las funciones tradicionales ofrecidas por la empresa.

Por ejemplo, las empresas de fabricación de teléfonos móviles son un ejemplo de innovación constante en las tres formas antes apuntadas. En la primera categoría se encontrarían los desarrollos de nuevos teléfonos con más memoria, menos peso o baterías de más larga vida.

La incorporación de cámara de fotos o radio correspondería a una innovación de productos similares. Una empresa de teléfonos móviles que lanzase al mercado una línea de productos electrónicos no relacionada con la telefonía (por ejemplo terminales de acceso a Internet) estaría en la tercera categoría señalada.

Otra forma de innovación consiste en ampliar el mercado objetivo a otros mercados próximos. Por ejemplo, las compañías aéreas de bajo coste han ampliado el mercado de la aviación comercial a un sector más amplio de la población que antes no tenía la necesidad de viajar a destinos distantes por avión.

Del mismo modo han comenzado a utilizar aeropuertos secundarios, para a la vez que abaratar los costes de operación, aumentar la variedad de destinos y mercados de origen de sus clientes.

La innovación a mercados semejantes puede realizarse también en las tres modalidades antes señaladas, es decir con los mismos productos, con productos similares o con productos completamente nuevos.

Por último, la empresa puede innovar dirigiendo sus productos y servicios hacia segmentos de mercado completamente diferentes, creando mercados nuevos.

También aquí podemos hacerlo con los productos actuales (por ejemplo ampliando el mercado hacia otras geografías), con productos similares (esto es lo que han hecho muchas compañías de moda inicialmente especializadas en ropa de mujer al lanzar líneas de ropa para hombre o niños) o con productos totalmente nuevos como por ejemplo hizo Sony cuando lanzó la Playstation, lanzando un producto totalmente nuevo para un mercado juvenil también nuevo.

Las anteriores alternativas se resumen en la Matriz de Ansoff (en una versión ampliada), que refleja en nueve cuadrantes sobre dos ejes (Mercado - Producto) los diferentes modelos de innovación.

		Funciones del producto o servicio		
		Productos actuales	Productos similares	Nuevos productos
Mercado	Mercado existente	Perfeccionar el negocio actual	Desarrollo de productos con la misma función primaria mejorada y más funciones secundarias	Productos completamente nuevos y con otras funciones primarias
	Mercado similar	Crecimiento de mercado	Desarrollo de productos y mercados similares	Innovación de productos en mercados similares
	Mercado nuevo	Creación de mercado (atracción de nuevos clientes)	Penetración en nuevos mercados con productos similares	Atracción de nuevos clientes con productos completamente nuevos

Gráfico de la Matriz de Ansoff

La innovación que suponga un perfeccionamiento del producto o un crecimiento del mercado es generalmente poco arriesgada ya que suele implicar menores inversiones, un mejor conocimiento del producto y el mercado y una mejor posición de partida frente a la competencia.

La innovación que implica el desarrollo de nuevos productos o la introducción en mercados completamente nuevos es mucho más arriesgada aunque puede implicar mayores beneficios para la empresa.

A este respecto existen numerosos ejemplos que demuestran cómo productos tradicionales pueden ser mejorados y alcanzar mercados completamente diferentes y por tanto más amplios.

Así, los teléfonos móviles han pasado de ser una herramienta para profesionales a ser un juguete para nuestros hijos, los ordenadores personales son cada vez más parecidos a una televisión, las compañías de teléfono ofrecen televisión e Internet, etc.

Pero no sólo en segmentos altamente tecnificados como las comunicaciones o la informática se producen este tipo de innovaciones. Por ejemplo, los bancos innovan ofreciendo productos diseñados especialmente para inmigrantes (transferencias de dinero al extranjero, créditos rápidos, etc.) o jóvenes (tarjetas de débito para estudiantes), las cadenas de venta de moda desarrollan nuevos modelos de desarrollo, fabricación y distribución ágiles de sus diseños para seguir de cerca las tendencias de la moda (caso bien conocido el de Zara), etc.

Un ejemplo apasionante de diferentes estrategias de innovación lo han ofrecido los tres principales competidores en el mercado de las consolas de videojuegos que han lanzado a finales de 2006 la nueva generación de consolas: Playstation III (Sony), Wii (Nintendo) y Xbox (Microsoft).

Nintendo ha desarrollado un producto muy novedoso basado en sensores de movimiento que permiten una sensación de mayor realismo en el juego. Es un producto similar a las consolas actuales, con funciones mejoradas, y que permite ampliar ligeramente el mercado objetivo.

Sony ha lanzado al mercado una consola mucho más cara que las versiones anteriores y que introduce nuevas funciones tales como acceso a Internet y televisión de alta definición.

Claramente está innovando con un producto similar con funciones mejoradas y ampliadas y dirigido a un mercado mucho más amplio que las versiones anteriores, ya que tanto por precio como por prestaciones se espera que su mercado se amplíe a los adultos casi de cualquier edad.

Microsoft ha lanzado un producto que para ellos es totalmente nuevo y dirigido también a un segmento de mercado totalmente diferente al tradicional de la compañía.

Consolas de videojuego		Funciones del producto o servicio		
		Productos actuales	Productos similares	Nuevos productos
Mercado	Mercado existente			
	Mercado similar		Nintendo	
	Mercado nuevo		Sony	Microsoft

Posición de productos en la Matriz de Ansoff

Si representamos la posición de las tres empresas en la matriz de Ansoff vemos las diferencias entre las estrategias innovadoras de las tres compañías. El tiempo dirá quien optó por la estrategia adecuada.

La empresa debe seleccionar entre todas las posibilidades expuestas a partir del conocimiento de sus propias fortalezas y debilidades y de las oportunidades y amenazas que presenta el mercado.

Existen diversas herramientas para ayudar en este posicionamiento estratégico. Una de las más efectivas es la conocida como Matriz de Posición Estratégica (ya descrita y utilizada en la fase de Diagnóstico).

Esta matriz permite posicionar la empresa en base a la competitividad de sus actividades y del nivel de atractivo del sector donde opera. Este posicionamiento permite orientar las estrategias posibles seleccionando las áreas de negocio más atractivas para invertir. Esta técnica ha sido desarrollada por General Electric y McKinsey Consulting.

Los negocios de la empresa se representan por círculos con tamaño proporcional al peso específico de la actividad en el total de la empresa (se puede medir en términos de facturación o de inversión total).

Los círculos se posicionan en las coordenadas de la matriz más adecuadas según los parámetros representados en los ejes (posición competitiva y atractivo del sector). Para añadir más información se puede incluir en el círculo el valor porcentual de la cuota de mercado que tiene la empresa en ese negocio.

Cada uno de los diferentes negocios queda así clasificado en una diferente posición estratégica. Los sectores donde la empresa querrá invertir son aquellos de mayor atractivo.

Aquellos donde la posición competitiva comparada con los líderes del sector sea baja requerirán de estrategias para mejorarla. En caso que uno de los mercados esté muy concentrado, puede ser apropiado retirarse de él o al menos no invertir en él.

Como puede verse, se trata de una técnica cualitativa y que requiere de opiniones subjetivas y de la experiencia de los analistas para poder posicionar adecuadamente los diferentes negocios de la empresa.

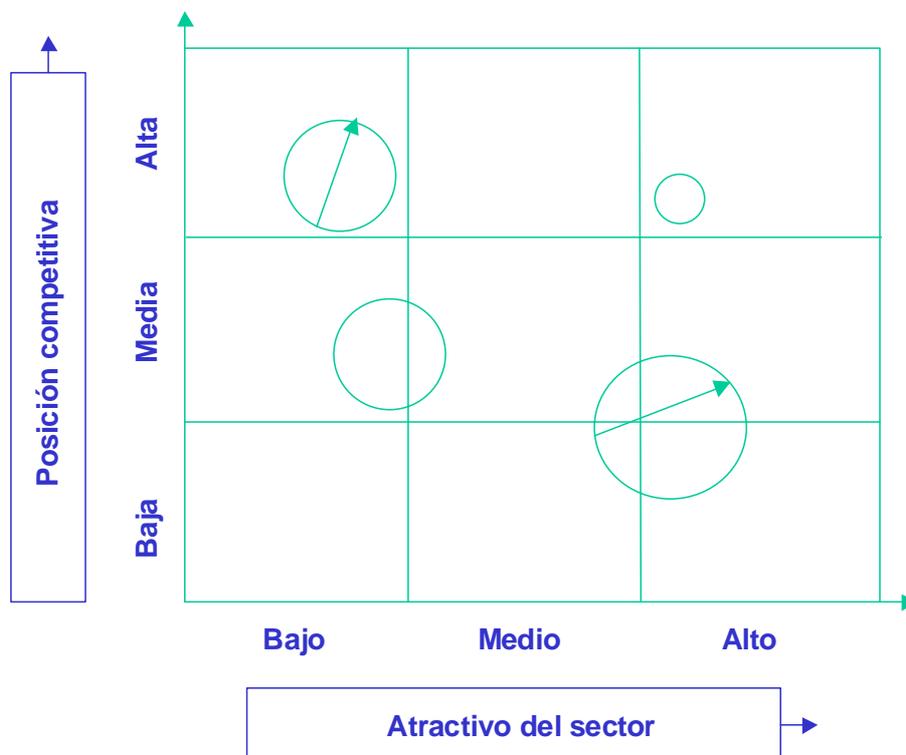


Gráfico de la Matriz de Posición Estratégica (McKinsey)

El resultado final del proceso de planificación estratégica ofrecerá lo que conocemos como el Mapa de Negocios a futuro, y que no es otra cosa que el

conjunto de productos, servicios y mercados en los que la empresa quiere trabajar en los próximos años junto con los objetivos concretos que se quiere alcanzar en cada uno de dichos negocios en términos de facturación, beneficios, penetración o cuota de mercado, calidad, satisfacción del cliente, etc.

Para la empresa innovadora el Mapa de Negocios es fundamental pues será la hoja de ruta que determinará las inversiones y proyectos en innovación durante los años que esté vigente el Plan Estratégico.

#### 2.2.4.- Estrategia por negocio: Proposición de valor, objetivos y despliegue de la estrategia.

Desde el punto de vista del desarrollo de la estrategia, para cada uno de los negocios en los que la empresa quiere posicionarse en el futuro deberán desarrollarse planes detallados a corto, medio y largo plazo.

La **empresa innovadora** que ha seleccionado un negocio para su estrategia futura lo ha hecho en base a unas expectativas derivadas de su análisis del entorno y de la situación interna de la propia compañía, por tanto ha seleccionado un producto o servicio y un mercado objetivo al que dirigirlo.

Sin embargo, si ese producto/servicio o si ese mercado son nuevos, como corresponde a la verdadera innovación, será imprescindible definir detalladamente en que consiste dicho negocio. Es lo que se conoce como **proposición de valor**.

La estrategia competitiva consiste en diferenciarse de la competencia con una oferta valiosa para los clientes y difícil de imitar por los competidores. Es decir, la estrategia implica tener una proposición de valor diferenciada.

La **proposición de valor** son los **atributos** que las empresas suministran a través de sus productos y servicios para crear satisfacción y fidelidad al segmento de clientes seleccionados. Una **proposición de valor** depende de **tres dimensiones**:

**Los atributos** del producto o servicio: funcionalidad, calidad, precio, etc.

**La relación con los clientes**: plazos de entrega, garantías, experiencia de compra, etc.

**Imagen y prestigio**: intangibles asociados a la compra (coches de lujo, moda, etc.)

Según la dimensión que predomina en la proposición de valor Michael Porter identificó dos estrategias genéricas, **liderazgo en costes y diferenciación**<sup>6</sup>:

<sup>6</sup> El lector verá la similitud con el concepto Propuesta Valor introducido en la sección C4, si bien los matices son algo distintos.

Una **estrategia de Liderazgo en Costes** es aquella que ofrece a los clientes precios altamente competitivos combinados con una calidad constante y bien definida, facilidad y rapidez de compra y una adecuada selección de productos, generalmente no muy extensa.

Ejemplos de empresas que presentan una estrategia de liderazgo en costes son McDonald's, Dell, Zara o Ikea. Cada una de ellas con sus particularidades pero todas con algunos elementos en común.

No se trata de vender productos baratos y de baja calidad, sino de ofrecer una oferta bien definida de productos y servicios de buena calidad y facilitando la compra de los mismos.

Así, Ikea, que ofrece productos de diseño a precios razonables mediante venta en sus tiendas, tiene un catálogo muy completo y atractivo que se puede consultar por internet. Los bajos precios se pueden alcanzar a partir de unos costes competitivos obtenidos a través de compras a proveedores ubicados en países de bajo coste y dotados de una excelente logística.

McDonald's, ofrece una oferta de productos reducida y muy estandarizada, donde la rapidez del servicio y la calidad estándar en cualquiera de sus restaurantes es el elemento diferenciador. En el caso de Dell, es el proceso logístico lo que marca la diferencia.

Así pues, en una estrategia de liderazgo en costes resulta fundamental la búsqueda de la máxima eficiencia operativa, utilizando las herramientas más avanzadas como el lean manufacturing o seis sigma para la mejora de los procesos.

A menudo, las economías de escala fuerzan a grandes inversiones para maximizar la producción y minimizar los costes. Otros elementos que inciden considerablemente en el coste del producto son la gestión de proveedores, la reducción de tiempos de ciclo, la gestión de pedidos, de las devoluciones, entrega de mercancías, etc.

Sin embargo no todo es producir y suministrar eficientemente. El **liderazgo en costes** debe partir de un producto o servicio diseñados de modo que sean fáciles de producir y suministrar y con un diseño y unos plazos de entrega que sean atractivos para el cliente.

La estrategia de liderazgo en costes deberá considerar la formación de los empleados y el desarrollo de soluciones de tecnología de la información, así como el desarrollo de los procesos que permitan compartir las mejores prácticas en el seno de la organización.

**Una Estrategia de Diferenciación** se caracteriza por ofrecer a los clientes productos superiores en cuanto a su funcionalidad y su diseño y por los cuales los clientes están dispuestos a pagar más. Algunos ejemplos de empresas con productos diferenciados son Mercedes, Sony o Intel.

La diferenciación no se obtiene sólo diseñando los productos y servicios más sofisticados, sino que hay que lograr que el cliente esté dispuesto a pagar más por ellos. Además del diseño, es fundamental la velocidad de estas empresas para **ser las primeras** que llegan al mercado con sus **innovaciones**.

La **diferenciación** permite alcanzar excelentes **tasas de rentabilidad** en un sector, ya que la empresa que lo logra es inmune a la rivalidad de los competidores y a las tensiones de bajadas de precios. La empresa también se encuentra en una posición de poder frente a los clientes dada la escasez de alternativas comparables, y bien posicionada ante posibles productos sustitutos.

Ya hemos visto como la funcionalidad, el diseño y la rapidez de llegada al mercado son los elementos diferenciadores de estas empresas. Para lograr estos objetivos, los procesos internos deben estar enfocados en la innovación y el desarrollo y la introducción de nuevos productos ofreciendo soluciones con calidad y tiempos de ciclo menores que los competidores.

Estas empresas deben cuidar de que su capital humano y sus sistemas de información sean punteros desde el punto de vista tecnológico.

Otra forma de diferenciación es la **Intimidad con el Cliente**, que consiste en establecer unas relaciones duraderas con ellos basadas en la confianza de que la empresa entiende y es capaz de dar respuesta a todos los problemas que se le planteen. Ejemplos de estas empresas son IBM o El Corte Ingles.

En general estas empresas destacan porque ofrecen a los clientes soluciones completas. No son las más baratas ni las más avanzadas tecnológicamente pero ofrecen una solución a la medida del cliente, con un servicio excepcional tanto antes como después de la venta.

Para estas empresas será clave el aumento de la penetración y cuota dentro de un determinado cliente (que porcentaje de sus compras hace con la empresa) y la rentabilidad por cliente. Los objetivos serán la calidad de las soluciones aportadas y la fidelidad de los clientes.

En ocasiones será necesaria la búsqueda de soluciones que incluyan productos y servicios ofrecidos por otras compañías que la empresa integrará en una solución única y sin fisuras.

Será fundamental que los empleados desarrollen habilidades de servicio al cliente y que las tecnologías de la información sean excelentes en el manejo de los datos de los clientes para saber más de sus preferencias y comportamientos.

Otro modelo de diferenciación es el desarrollo de un **Mercado Cautivo** que se caracteriza por ofrecer una solución que una vez adoptada presenta un alto coste para los clientes si quieren abandonarla.

Es el caso de Microsoft, Visa o de Sony con su gama de consolas Play Station. Los clientes comprarán los productos de estas compañías pues se han convertido en verdaderos estándares del mercado.

El mercado cautivo se caracteriza por ofrecer un coste reducido de entrada a los nuevos clientes y por establecer objetivos de ingresos para productos o servicios complementarios (un ejemplo clásico puede ser el software compatible). También será un objetivo el aumento de ingresos por permitir el acceso de terceros al sistema (licencias a terceros).

Desde el punto de vista de los clientes, se ofrecerá un estándar compatible, ampliamente utilizado y con una amplia plataforma de clientes.

Los procesos internos incluirán la gestión de la propia tecnología y la de las empresas que ofrecen productos y servicios complementarios. También será clave la protección de la posición dominante.

Por último, será clave el conocimiento de las necesidades del mercado y los clientes y el desarrollo de competencias tecnológicas en los empleados que deben desarrollar, establecer y mantener el estándar en el mercado.

Así pues, la estrategia se convierte en planes de negocio concretos que se desarrollan en un marco temporal definido. El Cuadro de Mando Integral es una herramienta que permite el despliegue de la estrategia a través de todas las perspectivas del negocio.

**El Cuadro de Mando Integral (CMI)** surge ante la necesidad de completar la perspectiva financiera tradicional de medición del éxito de las organizaciones, de modo que la visión y la estrategia se traduzcan en objetivos, indicadores estratégicos, metas e iniciativas y que el despliegue se lleve a cabo a través de otras perspectivas además de la financiera, formulando un esquema integrado de seguimiento y mejora.

*Es una herramienta / modelo de gestión estratégica que ayuda a las organizaciones a desplegar su estrategia y a hacer un seguimiento y mejora de la misma.*

El Cuadro de Mando Integral proporciona varios **elementos**, que en nuestra opinión son **clave en el proceso de gestión estratégica**:

- El propio despliegue en sí, que permite materializar los objetivos estratégicos en planes y acciones tendentes a su consecución.
- El hecho de llevar a cabo el despliegue siguiendo varias perspectivas, además de la tradicional financiera, la de los clientes, procesos, recursos,...

- El que el despliegue se haga siguiendo un esquema causa-efecto garantiza que los esfuerzos de las iniciativas van encaminados a conseguir las metas, las cuales derivan de los objetivos estratégicos.
- El seguimiento mediante indicadores, existiendo un equilibrio entre indicadores externos (accionistas, clientes) y los indicadores internos (procesos, recursos, crecimiento,...) así como un equilibrio entre indicadores de resultados (medición de acciones pasadas) y los inductores que impulsan la actuación futura.
- La realimentación que proporciona el esquema de seguimiento y despliegue va a permitir la mejora continua de la estrategia y su despliegue.

El modelo conocido en inglés como “**Balanced Scorecard**” apareció a principios de los noventa. Este modelo de BSC está basado en cuatro perspectivas:

- ⇒ Perspectiva financiera.
- ⇒ Percepción de los clientes.
- ⇒ Excelencia de los procesos internos.
- ⇒ Apoyo de la capacidad de aprender y crecer.

La visión y la estrategia se explicitan en líneas estratégicas las cuales se despliegan según las cuatro perspectivas citadas y siguiendo el siguiente esquema:

- ⇒ Conversión en objetivos estratégicos
- ⇒ Medición con indicadores estratégicos
- ⇒ Identificación de metas a alcanzar por cada indicador
- ⇒ Establecimiento de planes de acción
- ⇒ Alineamiento económico y personal
- ⇒ Seguimiento integrado

En el punto 3.3.1. se desarrolla más esta técnica de control dentro del apartado de control y seguimiento del Plan de Innovación por parte del Comité de Innovación.

Una herramienta enormemente útil para visualizar el despliegue de la Estrategia, es la que se conoce como **Mapa Estratégico**, que permite representar gráficamente ese despliegue a través de una cadena de relaciones causa-efecto, conectando los resultados perseguidos en la Estrategia con los inductores que los harán posibles.

- ⇒ El despliegue de la Estrategia y sus líneas Estratégicas en Objetivos Estratégicos.
- ⇒ Una agrupación según las Perspectivas que se sigan.
- ⇒ La interrelación de los Objetivos Estratégicos con Indicadores Estratégicos, Metas y Planes y Acciones, todo ello a través de enlaces causa efecto.

En la figura siguiente aparece un ejemplo de Mapa Estratégico con inclusión del despliegue de una Línea Estratégica dedicada a la Innovación.

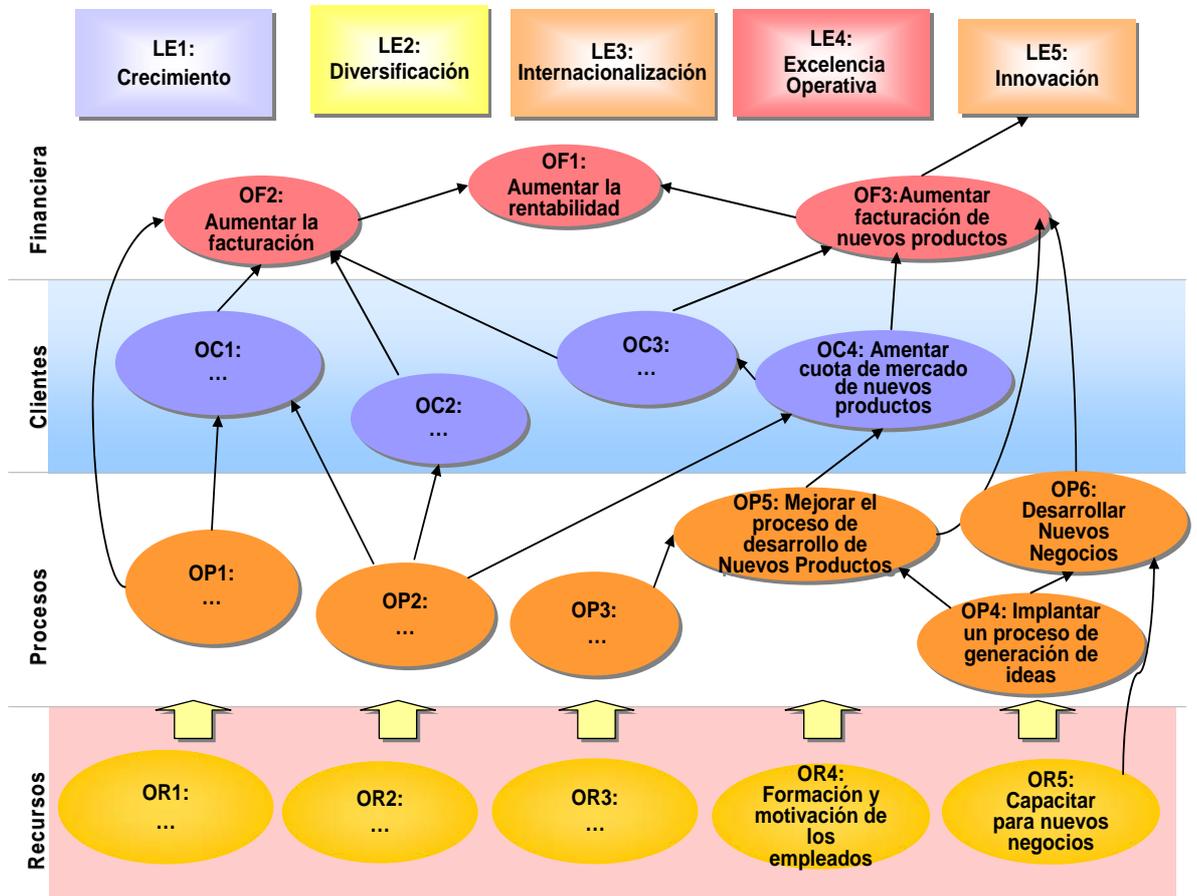


Gráfico de Ejemplo de Mapa Estratégico

Los Objetivos Estratégicos recogen de modo explícito lo que la Estrategia pretende alcanzar en un horizonte determinado.

Los Objetivos deberán agruparse para cada una de las líneas estratégicas y para las perspectivas que se consideren.

Cada Objetivo o grupo de Objetivos deberían tener un "propietario", que se responsabilice de garantizar su consecución.

Un Indicador lo podemos definir como la evolución de un parámetro a lo largo del tiempo. Una representación gráfica permite visualizarlos e interpretarlos fácilmente.

En el caso del CMI, los Indicadores Estratégicos miden la evolución de los parámetros asociados a los Objetivos Estratégicos.

Las Metas representan aquellos valores que deben alcanzar los Indicadores en un periodo determinado de tiempo. El propio “propietario” del Objetivo se preocupará de la consecución de las metas correspondientes.

La consecución de los Objetivos, Indicadores y Metas requiere de Planes de Acción y Proyectos de Mejora, que algunos autores conocen como Iniciativas Estratégicas.

En particular, los proyectos de innovación nos permitirán obtener las ideas innovadoras necesarias para desarrollar los nuevos negocios en los que queremos estar.

A lo largo de este capítulo hemos visto como la innovación se integra en el proceso de desarrollo de la estrategia, de modo que a partir de la misión, visión y valores de la organización definimos los negocios en que queremos estar, desarrollamos la proposición de valor de los mismos y a través del despliegue de la estrategia (mediante el Cuadro de Mando Integral) definimos los objetivos, metas y proyectos que nos permitirán alcanzar los resultados previstos en los negocios seleccionados.

## 2.3. Proyección financiera del diseño estratégico innovador

Una vez se haya definido un Plan Estratégico Innovador es preciso comenzar a medir los efectos del mismo. Llega el momento de poner números a todo lo visto hasta el momento, de plasmarlo en sus correspondientes líneas de gastos y de ingresos.

No se ha de olvidar que uno de los fines primordiales de la innovación es la perdurabilidad de la empresa en el tiempo. Es decir, el asegurarle la rentabilidad futura. Esto supone que la innovación en su conjunto, y de cara al cumplimiento de su finalidad, ha de ser rentable.

### 2.3.1. Proyección de cuentas previsionales de explotación para 3-5 ejercicios según cartera de negocios diseñada.

La cuenta de resultados previsional para un período de tiempo determinado, es una relación de los gastos e ingresos previstos para ese período. Se trata de construir la posible cuenta de resultados que va a tener la empresa durante los próximos años, en base a las acciones fijadas en el Plan Estratégico de la misma.

Su objetivo es conocer si la actividad prevista para la empresa va a producir la cantidad de ingresos suficientes para cubrir todos los gastos, es más, si una vez cubiertos los mismos, tendrá algún beneficio la sociedad.

¿Cómo construimos una cuenta de resultados previsional?

Lo mejor es utilizar como herramienta base para la construcción del modelo un "libro de Excel". Dentro del mismo se puede establecer:

- ⇒ Una hoja para hipótesis generales.
- ⇒ Una hoja por cada partida de gastos e ingresos que se vayan a considerar.
- ⇒ Una hoja para la cuenta de explotación previsional proyectada.

Dentro de cada hoja estableceremos tantas columnas como años se proyecten. Este período dependerá de los años a los que se haya realizado el Plan Estratégico Innovador. Hoy día lo normal es realizar el plan a tres o cinco años.

Cada columna se alimentará de forma diferente, según la naturaleza de la partida de la que se trate, ya sean costes fijos y/o variables, como se verá posteriormente.

Finalmente, todas las hojas alimentarán a la hoja de proyección de cuenta de resultados. Para facilitar el uso y comprensión de la misma, conviene que se estructure esta cuenta de resultados en la misma forma y con el mismo contenido con el que se acostumbra a trabajar en la empresa.

Algunos trucos que facilitan el uso de las hojas y que facilitan la construcción de la cuenta de resultados son:

- ⇒ Utilizar códigos de colores, para las hipótesis, los resultados, etc.
- ⇒ Insertar las hipótesis en un solo lugar (hoja de hipótesis), de tal forma que el resto de celdas donde aparezca esta cifra estén referenciadas a la primera, etc.
- ⇒ Dar a cada hoja el nombre de la partida contable de gastos/ingresos que en ella se trabaja.

¿Qué debe contener una cuenta de resultados previsional?

Como se comenta anteriormente, lo más práctico en este punto es hacer un listado de todos los gastos e ingresos de la empresa, con el mayor nivel de detalle posible.

Una vez realizado, se agruparán en las partidas contables en las que normalmente se incluyan en la empresa, ya que sino no será posible la comparativa posterior entre la realidad y lo estimado.

Por ejemplo, si el gasto de teléfono normalmente se incluye en la partida "gastos varios", no se debe cambiar a la partida "suministros".

De forma general, se puede decir que la cuenta de resultados previsual contendrá:

- ⇒ Respecto a Ingresos:  
Ingresos derivados de las líneas de negocio propias de la empresa, y accesorias a la misma.  
No ingresos extraordinarios.
- ⇒ Respecto a Gastos:  
Gastos directos e indirectos de explotación.  
Gastos financieros.  
No los gastos extraordinarios.

Los ingresos y gastos extraordinarios no se deben contemplar puesto que como su naturaleza indica no tienen carácter repetitivo, ni cierto, ni tienen su origen en la actividad empresarial "propia", cuyos resultados tratamos de medir.

¿Cómo se cuantifican las partidas de gastos y de ingresos?

Para realizar la estimación de los mismos, se cuenta con:

- ⇒ Las cuentas de resultado históricas de la empresa. Que sirven de referencia en cuanto al comportamiento y/o evolución de ciertas partidas, y la situación actual de la empresa. Se ha de tener en cuenta que son el punto de partida de nuestra proyección.
- ⇒ Los cambios y nuevos objetivos derivados de la reflexión estratégica innovadora realizada hasta el momento.
- ⇒ Objetivos de facturación y de márgenes (Han sido definidos en la misión, visión de la empresa).
- ⇒ Unidades de negocio estratégicas a futuro. Expectativas de crecimiento (Se han establecido unas acciones encaminadas a la consecución de unos de los objetivos prefijados; cuotas de mercado, nuevos productos, políticas de precios...).
- ⇒ Necesidades de medios materiales, humanos, técnicos y/o intangibles para acometer las acciones y alcanzar los objetivos.

¿Qué proceso se puede seguir para su cuantificación?

Es conveniente realizar a la luz del Plan Estratégico definido un listado de los cambios que se van a introducir en la empresa, o de hechos o hitos importantes marcados en la fase de reflexión. Es necesario, tener en cuenta que hechos o efectos colaterales se derivan de cada hito.

Con este listado se puede hacer una planificación en el tiempo de las actuaciones a acometer; teniendo en cuenta cuando se espera y es necesario que se produzcan las mismas.

Esta planificación nos servirá de base, junto con otras hipótesis, para el establecimiento de las partidas de gastos e ingresos.

Por ejemplo, supongamos que durante el período de reflexión estratégica se ha fijado un incremento de facturación de un 10%, en dos años mediante la introducción de un nuevo producto en el mercado.

Esto implica, entre otras cosas, primeramente el desarrollo de este nuevo producto, que se ha decidido que sea en “**outsourcing**”, y la contratación de un director comercial; previo al lanzamiento del mismo al mercado.

Listado de Hitos:

- ⇒ Búsqueda de empresas que puedan desarrollarnos el producto en el plazo previsto.
- ⇒ Designación de personal responsable de la definición del producto, y la fase de seguimiento del desarrollo.
- ⇒ Búsqueda de becario auxiliar en el departamento de “producto”.
- ⇒ Búsqueda del director comercial.
- ⇒ Búsqueda de secretaria con idiomas.
- ⇒ Búsqueda de dos comerciales.

Efectos colaterales:

- ⇒ Es necesario hacer obra en la empresa para dar cabida al despacho del director comercial.
- ⇒ Este despacho deberá contar con el mobiliario, ordenador, y otros enseres adecuados.
- ⇒ El director comercial necesitará coche y secretaria.
- ⇒ Si asignamos a personal del departamento de producto para realizar el seguimiento, necesitaremos contratar un becario en el mismo.

Como se puede observar el listado de hitos y de efectos colaterales se va retroalimentando.

A partir de los dos listados anteriores se realizará una planificación en el tiempo de los distintos hitos:

- ⇒ Mes 1: Búsqueda y contratación de la empresa de desarrollo (“outsourcing”)
- ⇒ Mes 2: Toma de requerimientos por parte de la empresa contratada. Contratación de un becario para departamento de Producto.
- ⇒ Mes 3: Realización de obra en nuestras instalaciones y compra de mobiliario y equipos...
- ⇒ Mes 4: Finalización del desarrollo del producto y contratación del director comercial y de la secretaria.

- ⇒ Mes 5: Testeos en mercado: Diseño y/o contratación de la campaña de marketing adecuada.
- ⇒ Mes 6: Lanzamiento del producto.

Una vez definidos los puntos anteriores, y en función de la planificación se pueden determinar o fijar nuestras líneas de gastos e ingresos y debemos establecer unas hipótesis de evolución de los mismos, coherentes con las políticas establecidas, y en función del posicionamiento definido para la empresa.

En el caso anteriormente descrito, el incremento de ventas del 10% debe producirse en su mayor parte en el año 2, puesto que la mayor parte del año 1, se dedica a desarrollo y lanzamiento.

El coste del director comercial comenzará a imputarse en la cuenta de resultados provisional a partir del mes 5, etc.

Como norma general, se puede decir que en el establecimiento de hipótesis para Ingresos, tendremos que establecer dos hipótesis básicas:

- ⇒ El Nº de unidades a vender, en función de nuestra capacidad de producción, almacenamiento, etc. y/o la cuota de mercado que se pretende conseguir,...
- ⇒ El precio unitario establecido (Política de precios establecida-política de precios competitivos, precios superiores al mercado...)

Por ejemplo, en el caso anteriormente expuesto. Si el incremento objetivo de la facturación del 10% se basa en la comercialización de un nuevo producto fabricado por nosotros ¿cuál es la capacidad productiva que tenemos? No podemos vender más unidades de las que fabricamos.

El establecimiento de hipótesis para evolución y/o previsión de Ingresos y Gastos, es un hecho siempre subjetivo. Lo que hay que intentar es que dichas hipótesis estén lo más fundamentadas posibles en hechos objetivos, razonados y contrastados.

Para establecer las hipótesis de gastos se trabajará sobre el listado previamente elaborado. Clasificaremos los gastos según su naturaleza. Para proyectarlos, en el caso de:

- ⇒ Los gastos variables: Se debe encontrar la partida respecto a la que son variables o el hecho al que se encuentran directamente vinculados. El caso más claro es el coste de abastecimiento, que está directamente vinculado a las ventas, así como la mano de obra directa.

Para proyectarlos se hará como un porcentaje de la partida a la que están vinculados. Primero se calculará el porcentaje histórico, es decir el que se obtiene del análisis de ambas partidas en las cuentas de resultado históricas de la empresa.

Luego se analizará a la luz del Plan Estratégico (listado de hitos y efectos colaterales), tratando de ver si este conlleva un cambio en el porcentaje anterior. Así, en el coste de abastecimiento son importantes los cambios en el mix de ventas y los cambios tecnológicos.

- ⇒ Los gastos fijos: Normalmente se indicarán al IPC. Al igual que en el caso anterior es importante prestar atención a los cambios en las dimensiones y/o estructuras...  
Por ejemplo, una nueva nave: Incremento del coste de la luz en su momento de puesta en marcha y luego se puede indicar el gasto al IPC.
- ⇒ El gasto en amortizaciones: Se proyecta según la política de amortizaciones que lleve la empresa. Hay que tener en cuenta las nuevas incorporaciones de activos, ya sean materiales y/o inmateriales.
- ⇒ Los gastos financieros: Se proyectarán en función de las condiciones establecidas con las correspondientes entidades financieras.

Una vez que se tenga la cuenta de resultado provisional para los próximos tres/cinco años, sabremos si los ingresos que se ha estimado va a obtener la empresa son capaces de generar beneficio para la misma.

En caso de no ser así, y una vez revisadas y ajustadas las hipótesis establecidas, se debería repasar la Estrategia definida puesto que no es una opción el desarrollo de una estrategia que de partida sabemos que minora el valor de la empresa.

Ningún accionista, consejo de administración y/o directivo defenderá la innovación si los resultados de la misma no generan valor para la empresa, si no incrementan, o al menos mantienen los beneficios y los flujos de caja generados en esta.

## 2.4. Definición de Ejes Estratégicos de Innovación y generación de ideas enfocadas.

*“La mayoría de los ciudadanos europeos son conscientes de la importancia de la innovación y reconocen claramente la importancia de la innovación para las empresas. Una reciente encuesta promovida por la Comisión Europea (EUROBARÓMETRO – mayo 2005), refleja que un 42% de los encuestados considera que **las empresas que no innovan no podrán sobrevivir**”*

Estamos en un punto de inflexión en nuestro proceso de implantación del sistema de gestión de la innovación. Después de realizar el análisis de la empresa y el diseño estratégico para la innovación donde se han definido los negocios a futuro y los objetivos por cada negocio, pasamos a la fase más importante de concreción base de una buena orientación hacia la innovación.

En este momento es necesario definir las directrices y guías para la generación de ideas: hay que precisar los **Ejes Estratégicos para la Innovación**.

Un número creciente de gerentes y emprendedores reconocen que la innovación no es responsabilidad del departamento de I+D e innovación o de un pequeño grupo estratégico, como puede ser el comité de nuevos productos.

***El día a día de la empresa y la cultura empresarial necesitan estar empapadas de innovación, y esta ha de ser entendida como parte de las responsabilidades básicas en la empresa.***

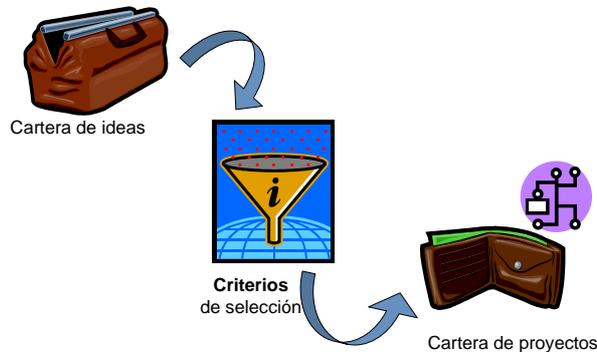
Las técnicas de creatividad son una parte de la construcción de esa cultura de innovación y permiten estimular la producción de ideas.

Estas técnicas son múltiples y se pueden encontrar desde las más conocidas como la generación de nuevas ideas mediante tormenta de ideas (Brainstorming), como la recombinación de elementos conocidos con desconocidos para generar algo nuevo (relaciones forzadas), entre otras.

Permiten dar soluciones de valor a problemas y cambios necesarios en la empresa, y fundamental, incorporan un elemento adicional: motivación e implicación de un grupo mayor de empleados.

Estas dinámicas han de estar necesariamente enfocadas a unos ejes estratégicos previamente definidos. La efectividad de estas técnicas depende de la preparación previa a los talleres, la técnica empleada y muy importante, la composición de los grupos que participan.

Obviamente la generación de ideas no debería ser exclusiva de estos talleres, y la empresa debería establecer un sistema de captura de ideas.



El resultado de los procesos de creatividad es una cartera de conceptos, ideas y propuestas de proyectos que deben ser evaluados para seleccionar aquellos que tengan mayores posibilidades de éxito y así llevarlos a cabo.

Este proceso de evaluación asegura que se está trabajando en los proyectos adecuados y en la línea de los recursos y otros criterios como riesgo, urgencia, retorno económico, etc.

En este capítulo se facilitarán las claves para:

- ⇒ Definir unos ejes estratégicos acordes con cada uno de los objetivos definidos en cada negocio.
- ⇒ Seleccionar y utilizar las técnicas de creatividad más adecuadas para cada momento.
- ⇒ Filtrar las ideas generadas y priorizar en función de unos criterios de selección,
- ⇒ Definir una cartera de proyectos de la empresa

#### 2.4.1. Ejes estratégicos de innovación

Los ejes estratégicos son el resultado de la reflexión estratégica y sirven para alinear la generación de ideas a las prioridades según los criterios de la alta dirección.

En todo proceso de reflexión estratégica se ha de conseguir llegar a definir las líneas maestras de trabajo, el camino a seguir con el fin de poder llegar a los objetivos propuestos.

Estas líneas maestras deben ser más concretas que una visión de empresa que se caracteriza por ser demasiado generalista, pero no pueden ser tan estrechas que definan exactamente lo que se ha de hacer o lo que se espera que se haga.

Han de ser directrices de por donde se desea encontrar una solución y pueden estar orientadas a distintos objetivos:

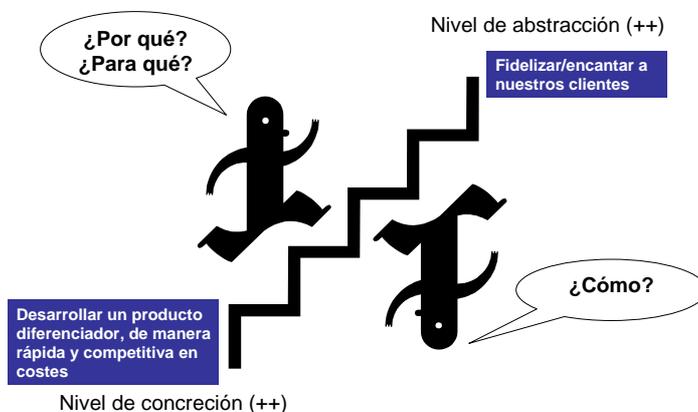
- ⇒ Exploración de nuevas fronteras para identificar nuevos negocios
- ⇒ Desarrollar/perfeccionar negocios actuales

- ⇒ Desarrollar recursos, capacidades necesarias para alcanzar la estrategia deseada

**Ejemplos:**

*“Disponer de soluciones específicas completas para reformas en viviendas”*  
*“Desarrollo de marcas clave en el consumo fuera de casa”*  
*“Extender la edad de consumo de nuestro producto entrando en adolescentes”*

Un buen ejercicio para llegar a la concreción deseada es *“La escalera de los ejes”*<sup>7</sup>.



En esta imagen vemos en la parte superior de la escalera el nivel más alto de abstracción, la visión y misión de la empresa, a medida que bajamos escalones vamos definiendo nuestra estrategia.

La pregunta clave para bajar es ¿cómo?, la pregunta clave para subir la escalera es ¿para qué? o ¿por qué?.

**2.4.2. Generación de ideas por Eje estratégico. Talleres de creatividad.**



*AZTECA es una empresa de Castellón dedicada a la fabricación y comercialización de baldosas cerámicas y sus complementos. En su proceso de implantación de un sistema de gestión se lanzó a dar sus primeros pasos en práctica de generación de nuevas ideas aplicando técnicas de creatividad.*

Como paso previo a realizar los talleres de creatividad AZTECA realizó la reflexión estratégica para la innovación, definiendo su misión y visión, su mapa de negocios (actual y futuro) y los ejes estratégicos de los nuevos negocios.

**“Somos una empresa comprometida con el éxito de nuestros clientes, a través del diseño, producción y comercialización internacional de productos cerámicos y complementos”**

<sup>7</sup> El símil de la escalera fue una aportación de E. Montesa, Cámara de Comercio de Castellón. Participante del proyecto “Gestión de la Innovación en empresas de la Comunidad Valenciana” financiado por el IMPIVA

Se seleccionó un negocio y se realizaron dos sesiones de tormenta de ideas (**Braimstorming**) focalizadas en los tres ejes estratégicos del negocio con dos grupos de 15-16 personas. Estas sesiones fueron dinamizadas por un colaborador externo que les ayudó en esta primera experiencia.

En estas sesiones se pasan de unos inicios fríos donde el dinamizador fuerza la participación del grupo y poco a poco pasa a ser simplemente un agente de tráfico o moderador en donde solamente "regula la circulación de las ideas".

¡En aproximadamente 60 minutos se obtuvieron alrededor de **240 ideas!**

*La creatividad se puede definir como "capacidad de un cerebro para llegar a conclusiones nuevas y resolver problemas en una forma original."*

Es una **habilidad**: la habilidad de generar ideas a partir de la combinación, cambio o reutilización de ideas existentes.

Es una **actitud**: la capacidad de aceptar cambio e innovación como parte del proceso de vivir, y el comportamiento con la búsqueda de formas de mejorar lo existente.

Es un **proceso**: una secuencia de acciones en el tiempo dirigidas a la mejora continua de las maneras de hacer

Las técnicas de creatividad se pueden implementar en todo tipo de organización y obligatoriamente para ser efectivas han de estar **enfocadas**.

El uso de la creatividad implica escapar de las creencias previas y suposiciones permitiendo aportar soluciones con carácter diferenciador.

Las claves fundamentales para el uso de cualquier técnica de creatividad son:

- ⇒ Desafiar el sentido común
- ⇒ Generar ideas espontáneas
- ⇒ Ideas impracticables son bienvenidas
- ⇒ Utilizar medios gráficos y físicos (juegos y dinámica de grupo)
- ⇒ Hacer analogías
- ⇒ Dudar sistemáticamente de las hipótesis
- ⇒ Preguntar varias veces el porqué, para así llegar al último motivo
- ⇒ Utilizar estímulos relacionados y no relacionados
- ⇒ Trabajar en equipo

*Clave fundamental: PLENA LIBERTAD DE IDEAS*

## Pasos para realizar los talleres de creatividad:

### Paso 1: Selección de la técnica de creatividad

Hay que seleccionar una técnica creativa para la generación de ideas. Para ello hay numerosa información disponible: libros, Webs y artículos sobre el tema.<sup>8</sup>

Es fundamental la existencia de un moderador, facilitador o dinamizador de los talleres. Este perfil puede ser cubierto por alguien de la empresa, aunque en muchos casos es recomendable hacer uso de un profesional.

Su papel es el evitar roces entre los participantes, dirigir el debate, actuar de forma flexible o inflexible con el fin de enfocar la sesión al eje estratégico y llegar a un objetivo.

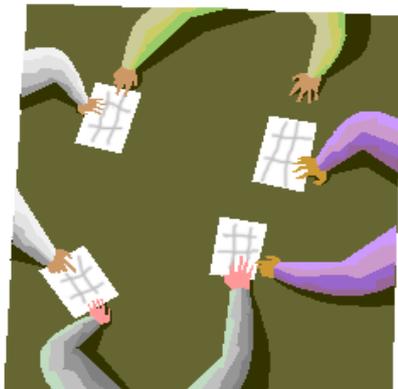
Una primera tentativa de técnica, para una empresa inexperta, es el **Brainwriting**, o tormenta de ideas por escrito. Este es un método para generar muchas ideas en poco tiempo.

Al ser por escrito esta técnica evita asociar la idea a una persona, con lo que se eliminan los posibles problemas de pudor a la hora de intervenir relacionados con el nivel de poder de los participantes.

**Material:** Es necesario papel cuadriculado en 9 ó mas casillas y bolígrafos. El número de participantes de la dinámica no debería ser superior a 12.

Importante: se deben respetar las 4 reglas fundamentales:

- Prohibido criticar
- Toda idea es bienvenida
- Tantas ideas como sea posible
- El desarrollo y asociación de las ideas es deseable



### **Dinámica:**

Durante 5 minutos se apuntan en la hoja el mayor número de ideas que cada uno puede aportar. Una por casilla. Tras 5 minutos se pasa la hoja al compañero de al lado que la lee y continua aportando ideas escritas.

Tras 5 minutos mas, se pasa de nuevo la hoja al compañero de al lado. 4 ó 5 pases serán suficientes.

El dinamizador recoge los papeles y los lee en voz alta registrándolos en una hoja.

<sup>8</sup> M. Michalco. "THINKERTOYS. Cómo desarrollar la creatividad en la empresa". Ed. Gestión 2000, 2001 [www.neuronilla.es](http://www.neuronilla.es)

***¡Buena idea! Tener disponible una ficha técnica de distintas herramientas de generación de ideas***

**Paso 2:** Preparación de los talleres

Es fundamental la preparación previa de los talleres o dinámicas. Para ello se debería seleccionar a los participantes en función al eje estratégico que se va a plantear y a la técnica de creatividad.

El plantear el problema previamente permite a los asistentes documentarse sobre el mismo, buscar información dentro de la empresa, información de clientes, representantes y agentes, información de competidores, proveedores, de centros de investigación...

Cuanta más información previa se disponga más eficaz será la sesión de creatividad.

**Paso 3:** Realización del taller

La realización del taller no es obvia, los factores ambientales influirán en obtener un buen resultado del mismo. El comité con ayuda del dinamizador deberán seleccionar el lugar y momento idóneo para realizarlo.

El espacio no deber ser reducido y mucho mejor si la disposición de la sala permite colocar a los participantes alrededor de una mesa redonda. Hay que proporcionar un lugar donde los participantes se encuentren cómodos y relajados.

Todos los participantes han de conocer perfectamente las reglas de participación y por supuesto el objetivo de la dinámica.

***¡Buena idea! Buscar un lugar fuera de la empresa, desconectar móviles, olvidarse agendas, premiar la mejor idea...***

Otra técnica: ***Grupo Nominal*** (también técnica de las tarjetas/post-it). Este es un método rápido para el análisis, aporte de ideas y la resolución de problemas abiertos mediante tarjetas o notas Post It.

***Material:***

Tarjetas o notas Post It de diferentes colores y bolígrafos

***Dinámica:***

El grupo va generando, de forma individual, ideas/respuestas al problema en tarjetas (una idea por tarjeta). Se van colocando en la pared, de forma que todos puedan leerlas y sirva de base para nuevas ideas.



Una vez hay una gran cantidad de tarjetas, el dinamizador va agrupándolas y ordenándolas por temática o proximidad. Generando grupos de ideas se permite realizar una visión de conjunto.

Se deben debatir y cambiar de posición tantas veces como se quiera las tarjetas, hasta llegar a obtener respuestas y conjuntos de ideas definitivos

 **Un máximo de creatividad: GOOGLE**  
*¿Cómo canaliza Google las ideas de sus empleados para convertirlas en negocios rentables?, aquí se enumeran varias de las estrategias de Google.*

La compañía incentiva la implicación de sus empleados en la definición del producto, y en la creatividad necesaria para su análisis y desarrollo del resultado final.

Las ideas proceden desde todos los niveles de la compañía. Cada empleado dedica una fracción de su tiempo a la innovación.

- ⇒ **Free (thinking) time:** todos los ingenieros tienen un día a la semana para desarrollar sus propios proyectos, por mucho que se alejen de la misión de la compañía.
- ⇒ Una **lista abierta de ideas:** cualquier empleado de Google puede "colgar" una idea sobre nuevas tecnologías o negocios en una lista de propuestas.
- ⇒ Las horas de **open office:** los ejecutivos clave están obligados a tener sus puertas abiertas de 2 a 3 veces por semana para atender y discutir ideas de otros empleados.
- ⇒ **Braimstroming a lo grande:** se celebran 8 veces al año, con participación máxima de 100 ingenieros. Se discuten 6 conceptos durante 10 minutos cada uno.
- ⇒ **Compra de buenas ideas por parte del destinatario.**  
Busca asegurar que todos los esfuerzos que se destinan a un proyecto servirán para hacer la vida más fácil a los usuarios. Preguntarse constantemente: ¿para qué usará la gente esta herramienta? ¿Qué problema concreto resolvemos al usuario?
- ⇒ Contrata **personas con talento** e invertir en ellas: ofrecer un entorno creativo y dejar libertad para que fluya la imaginación.

### 2.4.3. Depuración y Valoración-filtro de las ideas.

Después de la recopilación masiva de las ideas pasamos a la etapa de evaluación de las ideas.

Ésta permite seleccionar las más adecuadas para convertirse en proyectos de innovación y asignarlas a equipos concretos.

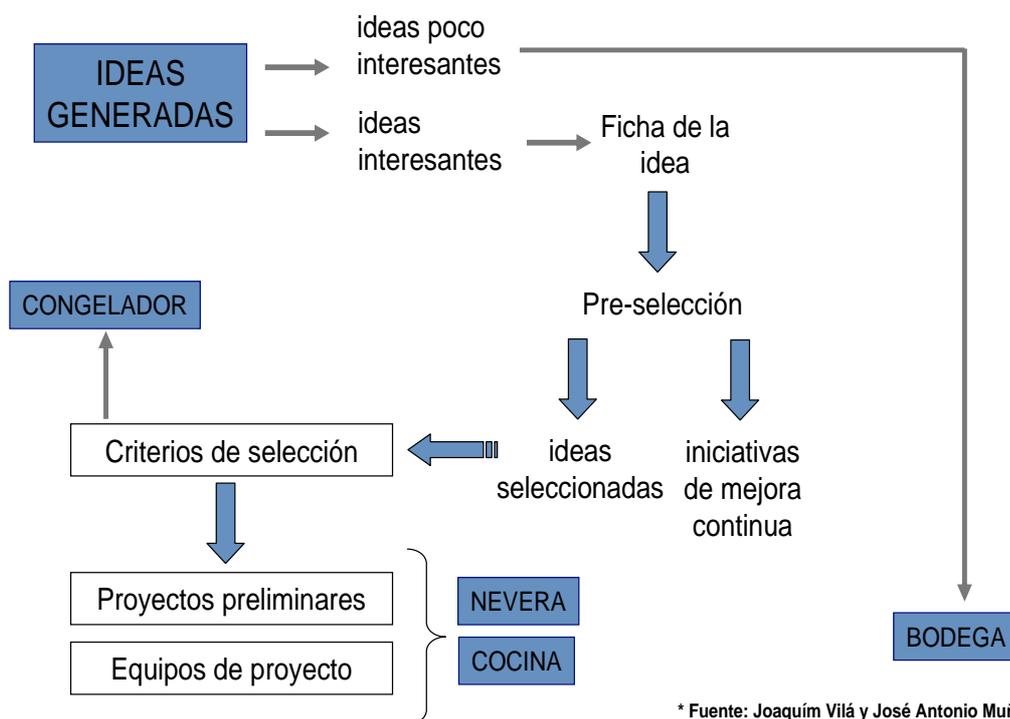
Esta etapa difiere de la anterior ya que aporta el enfoque, al contrario de generación de ideas en donde, en primera instancia, se incentiva más la cantidad que la calidad.

En esta fase el Comité de Innovación adquiere una especial relevancia, todas las ideas han de ser categorizadas y evaluadas por el comité en base a unos criterios, y finalmente seleccionadas. **La selección de iniciativas es crítica** ya que se liga la estrategia con la distribución de recursos y las áreas de la empresa.



### 2.4.4. Selección de proyectos de innovación (Ideas a cocina / ideas a bodega)

Para comenzar el proceso de selección de las ideas que se van a transformar en nuestros proyectos de innovación, se deben incluir los proyectos existentes no lanzados, las ideas previas de la sesión de creatividad (si los hubiese) y además las ideas generadas en los talleres. Todas ellas formarán parte de nuestro banco inicial de ideas.



\* Fuente: Joaquím Vilá y José Antonio Muñoz-Nájar

El Comité de Innovación comenzará el proceso de selección:

Selección de las ideas a desestimar o poco interesantes pero que podrían ser interesantes para retomar en algún momento que surja la ocasión (IDEAS BODEGA)

De las ideas interesantes, se creará una ficha, "ficha de idea" que permitirá realizar la preselección y diferenciar las iniciativas de mejora continua, que se envían a las distintas secciones para ser gestionadas por ellas.

El resto de ideas se evalúan en base a unos  **criterios de selección**  establecidos, y las podemos dividir en:

- ⇒ Ideas que aunque siendo viables e interesantes no pueden ser implementadas por cuestiones técnicas, oportunidad o negocio (IDEAS CONGELADOR)
- ⇒ Ideas interesantes pero no es el momento de iniciarlas al haber surgido otras más interesantes (IDEAS NEVERA)
- ⇒ Ideas que se transforman en proyectos a iniciar inmediatamente. Son esenciales para la estrategia de la empresa (IDEAS DE COCINA) y las de mejor puntuación de los criterios de selección.

#### 2.4.5. Elaboración de Fichas de los proyectos seleccionados.

Las personas responsables de las ideas pre-seleccionadas rellenarán una ficha para cada idea propuesta, de contenido básico, de tal forma que facilite la comprensión de la misma entre los miembros del comité.

Esta ficha permite facilitar la comunicación al plasmar la idea por escrito, y su contenido no debería superar el tamaño de un folio.

El contenido básico de la ficha dependerá de las necesidades de la empresa, pero como mínimo los puntos que debería contemplar son:

- ⇒ Propuesta /título de la idea
- ⇒ Nombre de la persona que lo propone
- ⇒ Descripción de que consiste (¡máx. 4 líneas!)
- ⇒ Contribuciones esperadas (a la empresa)
- ⇒ Valor para el cliente
- ⇒ Recursos necesarios (personal, tiempo, inversiones...)
- ⇒ Urgencia
- ⇒ Grado de novedad
- ⇒ Fecha de propuesta

Finalmente debe disponer un campo/s donde el comité plasmará el resultado de la evaluación.

#### 2.4.6. Criterios de selección.

El comité de innovación deberá definir los criterios de selección consensuados con la dirección, con el fin de disponer de los filtros adecuados para evaluar las ideas que se han generado y abordar aquellas más interesantes.

Previamente a la evaluación, el comité deberá agrupar las ideas por afinidad temática: no todas las ideas pueden, ni deben, evaluarse con los mismos criterios, se tendrá que definir distintos criterios por cada agrupación o mejor, por cada eje estratégico de la empresa.

Los criterios deben orientarse más a resultados, pero atendiendo a la disponibilidad de recursos.

##### **Ejemplos:**

##### ⇒ **Estratégicos:**

*Objetivos corporativos: Impacto en los objetivos de la empresa*

##### ⇒ **Operativos:**

*Viabilidad Comercial: tamaño mercado, capacidad de entrada.*

*Viabilidad Técnica: tecnología existente en la empresa, necesidad de contratar con una universidad, tiempo de desarrollo, estado de las patentes, etc.*

*Viabilidad financiera: financiación, inversión de capital necesaria, retorno de la inversión, etc.*

*Otros: rapidez de implementación, urgencia.*

##### ⇒ **Otros**

*Criterios medioambientales: requerimientos, permisos, responsabilidades, etc.*

*Seguridad laboral.*

*Sociales (Responsabilidad Social Corporativa).*

Una vez definidas las categorías se ha de asignar pesos a las categorías elegidas con el fin de que sirvan como factores de ponderación, además de priorizar los criterios dentro de cada categoría y establecer (si es conveniente) el peso de cada uno.

### 2.4.7. Mapa de priorización de proyectos. Toma de decisiones.

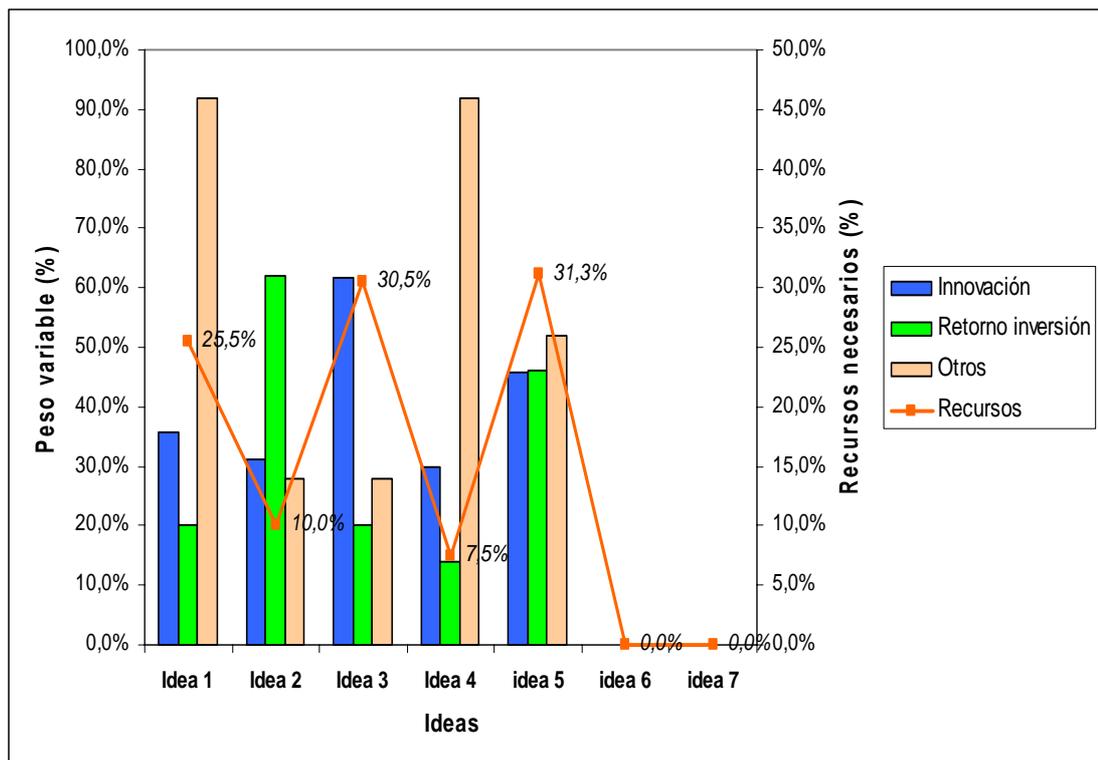
Todos los proyectos que evaluemos con los mismos criterios de selección podremos compararlos entre ellos y priorizar.

La siguiente tabla es un ejemplo de cómo podrían compararse los proyectos entre sí:

	Pesos	Proyecto 1	Proyecto 2	Proyecto n
Criterio a	10%			
Criterio b	30%			
Criterio c	40%			
Criterio n	20%			
TOTAL				

La representación gráfica de estas puntuaciones también puede dar una visión diferente a los resultados de aplicar estos criterios.

Por ejemplo una gráfica que valora grupos de criterios:



Este mapa de priorización de proyectos nos permite tener una visión global de los proyectos inicialmente seleccionados y analizar la cartera en función a las dimensiones como: recursos disponibles, viabilidad, equilibrio en relación a corto y largo plazo, etc.

### 3. PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LA INNOVACIÓN

#### 3.1 Plan anual de innovación.

Compuesto por los Proyectos que se deciden poner en marcha por la Dirección de la empresa en función de la valoración realizada.

La planificación de todos los proyectos se realiza en un diagrama GANTT (como el modelo de la Tabla adjunta) teniendo en consideración varios aspectos:

- ⇒ Se programan los proyectos de innovación a corto plazo (12 meses) en primer lugar en función de la urgencia.
- ⇒ Se revisa la interrelación entre los propios proyectos.
- ⇒ Se revisa la distribución de la responsabilidad entre los diferentes responsables de proyecto, previniendo la dificultad de que varios proyectos recaigan en la misma persona.
- ⇒ En cualquier caso, deberá programarse en función de las posibilidades de dedicación del responsable de proyecto idóneo o bien asignarla a otra persona con igual grado de competencia para el tema. La planificación de proyectos en el tiempo también debe contemplar los recursos críticos (personal muy cualificado que participa en varios proyectos, desembolso de dinero, etc.)
- ⇒ Es fundamental asignar la responsabilidad del Proyecto de Innovación (RPI) al igual que la asignación de equipos de proyecto de innovación (EPI).
- ⇒ Se tienen preparados el resto de Proyectos para ir entrando en planning conforme vayan siendo realizados los primeros o se vayan retirando por no adecuados.
- ⇒ La sistemática de la gestión de la Innovación requiere tener un Plan de proyectos de innovación siempre en realización.
- ⇒ En cada empresa el número de proyectos en marcha es muy variable (entre 5 y 15 proyectos en 12 meses) en función de:
  - la urgencia de los mismos, derivada de la exigencia de que si no lo hago me sacan del mercado.
  - El valor, que procede de un proyecto con un impacto en la estrategia de la empresa importante.
  - la capacidad de financiarlos de la empresa.
  - y sobre todo la capacidad de gestión de proyectos de la empresa, aún contando con servicios cualificados externos.

### GRÁFICO GANTT DE PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS ....

OBJETIVO	Junio 07		Julio 07		Agosto 07		Setbre. 07		Octbre. 07		Novbre. 07		Dcbre. 07		Enero 08		Febrero 08		Marzo 08		Abril 08		Mayo 08		
	1-15	16-30	1-15	16-30	1-15	16-30	1-15	16-30	1-15	16-30	1-15	16-30	1-15	16-30	1-15	16-30	1-15	16-29	1-15	16-30	1-15	16-30	1-15	16-30	
PROY.1	■																								
PROY. 2										■															
PROY. 3																									
PROY. 4																									
PROY. 5																									
PROY. 6																									
PROY. 7																									
PROY. 8																									
PROY. 9																									
PROY. 10																									
PROY. 11																									
PROY. 12																									
PROY. 13																									
PROY. 14																									
PROY. 15																									

### 3.2 Repercusiones del Plan de Innovación en la organización.

- **La comunicación del Plan de Innovación**

- ⇒ **Acto de Comunicación.** La Dirección de la empresa debe programar un acto de comunicación del Plan de Innovación a todas las personas clave de la empresa. Es importante que conozcan de primera mano el conjunto de directrices y de proyectos que permitirán a la empresa conseguir sus metas.
- ⇒ **Retroalimentación para los participantes.** Asimismo, las personas que han participado en las sesiones del Comité de Innovación y en los Talleres de Creatividad tendrán por esta vía una información resultante de sus debates y aportaciones. Las personas que han participado en los talleres, etc. Deben tener una retroalimentación más ágil/rápida de sus ideas, por ejemplo vía correo electrónico, sin necesidad de esperar a una sesión general.
- ⇒ **El responsable.** El responsable de esta comunicación es el Director de la empresa asistido, en su caso, por el Responsable de RRHH.

- **Alineamiento de los RRHH con la innovación.**

- ⇒ Actualización de las competencias esenciales de la empresa. Identificación de los nuevos requerimientos derivados para las competencias de las personas de la empresa.
- ⇒ Evaluación de las competencias del Capital Humano. Análisis y evaluación del Capital Humano de la empresa respecto de las competencias esenciales, tanto horizontales como verticales o técnicas.
- ⇒ Gestionar por competencias. Gestión de la creación y mejora de las competencias de la plantilla conforme a las necesidades generadas por el Plan de Innovación.
- ⇒ Plan de formación. Diseño y realización de un Plan Anual de Formación competencial en la empresa.
- ⇒ El responsable de este proceso de evaluación y actuación es el Responsable de RRHH de la empresa, y en su defecto, el Gerente con ayudas externas de consultoría.

- **Correcto Funcionamiento del Comité de Innovación.**

Debemos insistir nuevamente en que el Comité de Innovación es clave para la sistemática de la gestión de la innovación.

Sus funciones deben ser:

- a) Analizar y valorar todos los proyectos lanzados a partir de la información aportada al Comité por los Responsables de proyecto.
- b) Decidir si algún proyecto no sigue por su falta de expectativas y se sustituye por otro ya programado.
- c) Controlar la puesta en actividad económica de los proyectos de innovación desarrollados, evaluando a través de sus indicadores la rentabilidad generada.
- d) Mantener la sistemática de generación de ideas a partir de los Ejes Estratégicos definidos o de otros nuevos que surjan por causa de nuevas reflexiones o por causa de propuestas individuales de nuevos proyectos innovadores. Definir e implantar sistemas de gestión que impulsen el desarrollo de una cultura creativa en la empresa.
- e) Elaborar un Informe anual para la Dirección general y Consejo de administración valorando la sistemática de innovación desarrollada, los Proyectos de innovación en curso o ya desarrollados y la rentabilidad cualitativa y cuantitativa generada por esta gestión de la innovación

### 3.3. Seguimiento y Control de resultados del Plan de Innovación.

Tan importante como definir un Plan de Innovación, es la realización de un seguimiento y control del mismo.

La última herramienta desarrollada para el control integrado de gestión de la empresa es el Cuadro de Mando Integral.

Esta herramienta facilita la búsqueda de productos con mayor valor añadido, la consecución de los objetivos, el aumento de la eficiencia, productividad, y rentabilidad, la optimización del rendimiento de los factores y del proceso productivo en su conjunto.

#### 3.3.1. Incorporación de indicadores de innovación al Cuadro de Mando Integral.

El **Cuadro de Mando Integral** sitúa la estrategia en el centro de la organización y se enfoca hacia las diferentes áreas que la integran. Muestra la interrelación entre las distintas perspectivas de la empresa y la meta general de la organización mediante indicadores.

Esto es, el Cuadro de Mando Integral sirve para relacionar de manera definitiva la estrategia y su ejecución empleando indicadores y objetivos en torno a cuatro perspectivas (**Definición de Kaplan y Norton**):

- ⇒ Cliente.
- ⇒ Finanzas.
- ⇒ Procesos internos.
- ⇒ Formación y crecimiento.

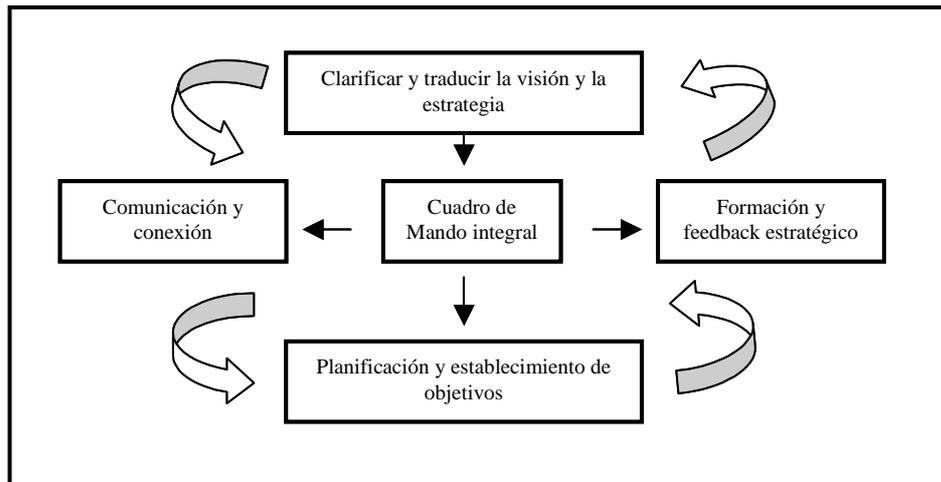


Figura A.

Los objetivos básicos del Cuadro de Mando Integral son (véase figura A.):

- ⇒ Definir objetivos estratégicos en el corto, medio y largo plazo.
- ⇒ Tener una herramienta de control que permita la toma de decisiones de manera ágil.
- ⇒ Comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización consiguiendo así alinear a las personas en la estrategia.
- ⇒ Tener una clara visión de las relaciones causa - efecto de la estrategia.

Es importante destacar la importancia de la adecuada selección de los indicadores, ya que los mismos han de explicar las razones del éxito o el fracaso de la empresa.

Además, sirven de alarma para poner en marcha acciones correctoras inmediatas.

Los indicadores deben ser asequibles y de fácil medida.

Los principios que deben regir, en la selección de los indicadores, un Cuadro de Mando Integral, son:

- ⇒ Cada indicador seleccionado debe ser un elemento de control de un determinado proceso.
- ⇒ El indicador debe tener un rango de valores adecuado al proceso

- ⇒ La orientación de todos los indicadores debe ser su relación con la competitividad (cuenta de explotación de la empresa)

La innovación es un proceso más de la empresa; es un proceso estratégico cuyo objetivo debe ser el asegurar a la empresa la rentabilidad, los beneficios de futuro.

Como todo proceso debe de ser medido y controlado, y para ello es necesario definir una serie de indicadores que lo permitan.

Para definir esos indicadores, será preciso analizar la innovación de modo que partiendo de la identificación de las necesidades y demandas de los clientes, se desarrollen las soluciones idóneas para su satisfacción, que es precisamente lo que se ha hecho a lo largo de toda esta guía, dando con ello lugar a un Plan de Innovación.

Respecto al tipo de indicadores a seleccionar, podemos hablar en general de indicadores enfocados al control del proceso de gestión de la innovación en sí mismo, y de indicadores que controlen la puesta en marcha y los resultados de dichos proyectos, esto es la incidencia de la innovación en la cuenta de resultado de la empresa, porque no se ha de perder la perspectiva de que en última instancia, la innovación siempre ha de ser rentable para la empresa.

Aquí ofrecemos un breve listado con el objeto de que sirva de ejemplo sobre la gran diversidad y número de indicadores, que se podrían marcar para la medida y el control de la innovación en la empresa:

- ⇒ Operativos / No financieros:

Personal dedicado / involucrado en Proyectos de Innovación
Nº de ideas de productos nuevos o de producto existentes evaluados al año.
Tiempo de desarrollo de los productos.
Tiempo medio de desarrollo e implementación de los nuevos procesos.
Nº de productos introducidos gracias a una determinada mejora tecnológica.
Número de patentes adquiridas.
Número de demandas de patentes.
Colaboraciones con las Universidades y/u Otros organismos públicos.

- ⇒ Estratégicos / financieros:

Gastos en I+D+i.
Gastos en formación del personal para la I+D+i.
Gasto en nuevas tecnologías incorporadas a los procesos productivos.
Gastos en diseño y/o desarrollo industrial.
Gastos en preparación para la comercialización.
Subvenciones obtenidas para el desarrollo de productos y/o procesos.
Coste de Protección de los productos/procesos desarrollados.
% de ventas actuales procedentes de productos desarrollados con patentes propias.
% de ventas procedentes de la venta de nuevas tecnologías y/o procesos desarrollados.
% de ventas actuales de los productos con más de tres años margen bruto de los productos.
% del margen procedente de productos y/o procesos innovadores.

### 3.3.2. Informe de rentabilidad de la Innovación al Comité de Dirección/ Consejo de Administración.

Todos los órganos de la empresa que participan de la gestión de la innovación deben tener definidos sus indicadores dentro del Cuadro de Mando Integral, puesto que solo la comparación de los resultados obtenidos con los previstos constituye el motor de arranque de las acciones de mejora o corrección a emprender.

Los indicadores y la información a manejar deberán ser diferentes según sean para el Comité de Innovación, el Comité de Dirección de la empresa o el Consejo de Administración.

El Comité de Innovación requerirá de unos indicadores sobre innovación, tanto en número como en profundidad, mucho mayores que el Consejo de Administración.

Las funciones, entre otras, del Comité de Dirección y/o del Consejo de Administración (en función de si son materias delegadas en exclusiva) son la fijación de las estrategias generales de la sociedad, el control de la actividad de gestión, la identificación de los riesgos del negocio,....

Según el informe publicado por Deloitte; "En la oscuridad II: Lo que muchos consejos de administración aún no saben acerca de la salud de sus negocios", el 78% de los consejeros y directivos entrevistados piensan que los indicadores económicos ya no contienen por si solos todas las fortalezas y debilidades de la compañía.

La mayoría de los mismos identificaron como impulsores de la empresa, la satisfacción al cliente, la innovación y el compromiso del personal.

A esto hay que añadir, que en términos de asunción de responsabilidad, mientras el 80% de los investigados otorgaba la responsabilidad del seguimiento de los indicadores no financieros a los directivos de alto nivel, en la mayoría de los casos, el control y seguimiento de la innovación pensaban que debía ser compartido entre éstos y los miembros del Consejo de Administración.

Así, es patente la importancia, de que para realizar sus labores de control y seguimiento, dentro de la información que se le entregue al Consejo de Administración, se incluyan los principales indicadores, ya sean financieros como no financieros, del Cuadro de Mando Integral referentes a la gestión de la innovación y a sus efectos en la empresa.

Por ejemplo:

- ⇒ Número de Proyectos Iniciados.
- ⇒ Proyectos finalizados.
- ⇒ Proyectos en curso.
- ⇒ Probabilidad de éxito de los mismos.
- ⇒ Número de Proyectos Exitosos.
- ⇒ Coste de los proyectos.
- ⇒ Potencialidad de impacto en el Beneficio.
- ⇒ Porcentaje de las ventas y/o margen procedente de innovación en un proceso.
- ⇒ Porcentaje de las ventas y/o margen procedente de un producto innovador.

### 3.4. Gestión de Proyectos de I+D+i de conformidad con las normas UNE 166.000.

La categorización de la I+D+i en las empresas como uno de los factores clave de competitividad de las mismas, con referencia permanente en los medios de comunicación, ha desplegado una importante serie de acciones en este campo por las diferentes administraciones públicas, asociaciones de empresas y empresas mismas.

Sin embargo, este convencimiento no acaba de trasponerse en la adopción de medidas concretas por las empresas, especialmente si hablamos de las pymes.

Estamos en una situación paralela a la que nos encontrábamos hace veinte años con la calidad: todo el mundo estaba de acuerdo en su importancia, pero solo las grandes empresas trataban de implantar sistemas de gestión de la calidad.

#### 3.4.1. La gestión y certificación de Proyectos de I+D+i según las normas UNE 166.000.

Igual que lo fue para la calidad la aparición de las normas ISO, para la gestión de la I+D+i lo puede ser la existencia de unas normas que amparen la certificación de las empresas que las sigan.

En este sentido, la aparición de la familia UNE 166000, y específicamente la UNE 166002, debería tener un claro efecto en esta línea.

Hoy por hoy, estas normas presentan una doble problemática: su escasa implantación (apenas unas docenas en toda España) y su muy difícil aplicación en el entorno pyme.

En consecuencia, las acciones que promuevan su implantación y, especialmente, si lo hacen en las pymes, tendrán un efecto inmediato en la potenciación de la cultura de la innovación en nuestro sistema empresarial.

Las funciones de I+D (Investigación y Desarrollo) y de i (Innovación), si bien son complementarias, no cubren exactamente los mismos campos. Así como la de I+D es accesible a un número limitado de empresas, la de i está al alcance de la totalidad de ellas; es más, ir mejorando permanentemente la manera de hacer las cosas, incorporando innovaciones en los procesos y en los productos, en la comercialización, en la organización... es una garantía de futuro para la empresa.

Un Departamento de I+D, aunque sea virtual, supone formalizar la dedicación de una serie de recursos al objetivo de obtener nuevos productos y servicios en nuestra empresa, o nuevas maneras de obtenerlos.

Un Departamento de i, con la misma posibilidad de virtualidad, supone formalizar los recursos al promover la innovación permanente en la empresa, en productos y servicios y/o en procesos.

En una pequeña y mediana empresa normalmente no existen recursos ociosos suficientes como para poner en pie Departamentos reales, con recursos – financieros, técnicos y humanos– exclusivos.

Es posible, no obstante, la creación de Departamentos virtuales, a los que se adscriban parcialmente los recursos necesarios, estableciendo siempre un único responsable y unos claros objetivos.

El objetivo general de la implantación de un sistema basado en la UNE 166002, certificado o no, es establecer unas bases que permitan:

- ⇒ Profundizar, o aun Iniciarse, en las actividades de I+D+i.
- ⇒ Definir, implantar, mantener al día y mejorar un sistema de gestión de la I+D+i de acuerdo con su política.
- ⇒ Demostrar frente a terceros el cumplimiento de los requisitos de esta norma y/o certificar el sistema de gestión de la I+D+i.

La implantación de un sistema de gestión según el esquema de la norma UNE 166002, aportará, entre otras, las ventajas siguientes:

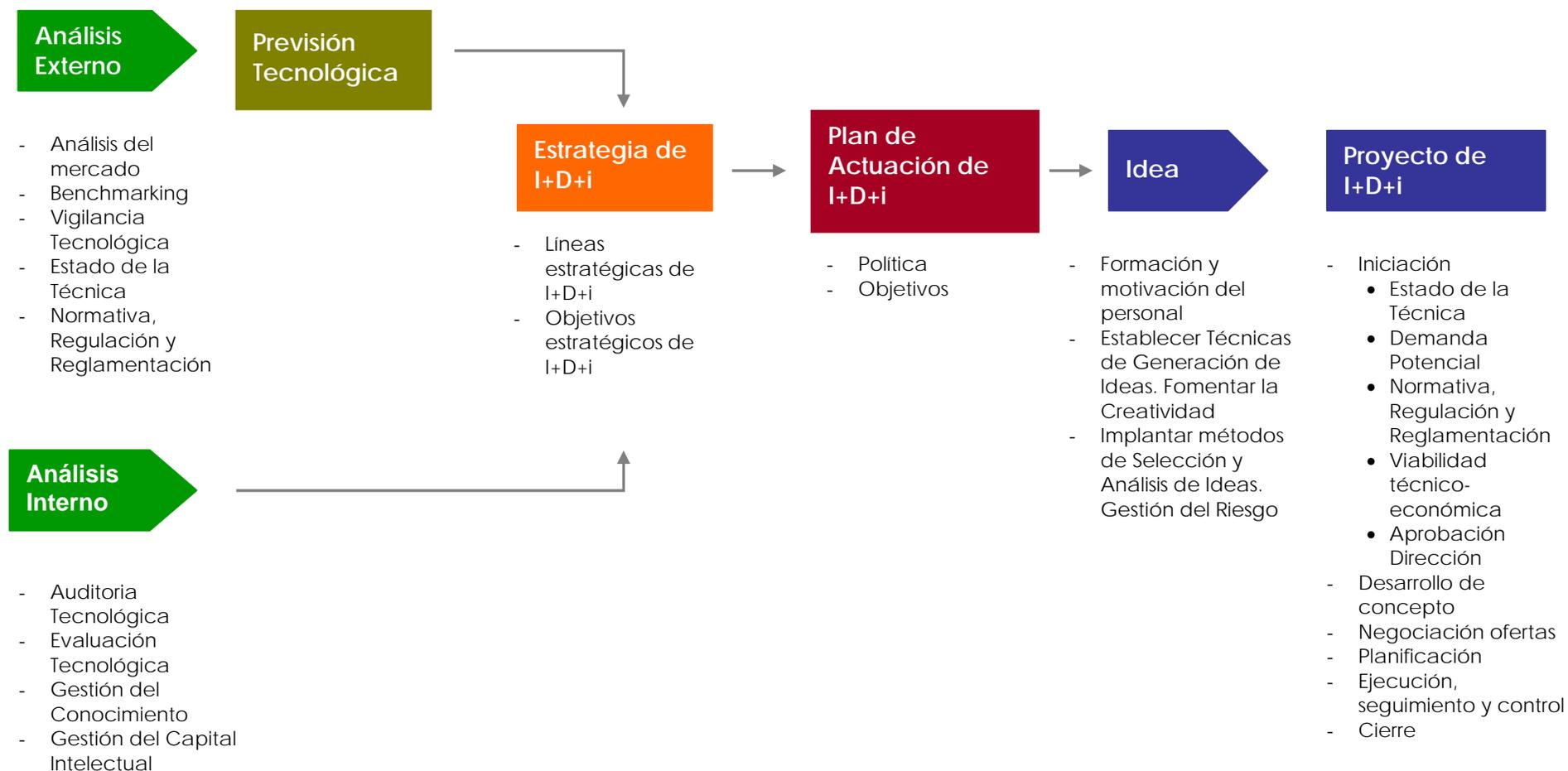
- ⇒ Fomentar las actividades de I+D+i.
- ⇒ Proporcionar directrices para organizar y gestionar eficazmente la I+D+i.
- ⇒ Asegurar que no se pierdan actividades susceptibles de generar tecnologías propias y patentes.
- ⇒ Potenciar la I+D+i como un factor diferencial de competitividad.
- ⇒ Ayudar a planificar, organizar y controlar las unidades de I+D+i.

Para la consecución del objetivo enunciado y la obtención de todas estas ventajas, los objetivos operativos y las consiguientes tareas pueden definirse así:

- ⇒ Realizar un diagnóstico de la situación actual de la I+D+i en la pyme y su gestión.
- ⇒ Establecer, documentar e implantar un modelo del proceso de I+D+i, que es el proceso que ocurre en la empresa desde que se conciben las ideas innovadoras (mediante estudios de mercado, vigilancia y previsión tecnológica, creatividad, etc.), se analiza y estudia su viabilidad, hasta que, tras la realización de las actividades de I+D+i, éstas se traducen en productos, servicios y/o procesos, o en la mejora sustancial de productos, servicios y/o procesos ya existentes.
- ⇒ Definir e implantar las actividades necesarias para llevar a cabo un adecuado seguimiento y control de dicho proceso.

El resultado final será la obtención de un Manual de Procesos o Guía de Procedimientos, en el que se desglose el proceso de I+D+i (definido en el Diagrama de Flujos de la página siguiente) en subprocesos, tareas y actividades, de modo que se obtenga una descripción de cada una de estas actividades/tareas, que ayude a gestionar e implantar la I+D+i en la empresa a sus responsables.

## El Proceso de la I+D+i



### 3.4.2. Desgravaciones fiscales y ayudas a la empresa por proyectos de I+D+i

Resulta de interés exponer las ventajas fiscales que tienen para las empresas las actividades de Investigación, Desarrollo e innovación Tecnológica. Como parte importante de la Innovación empresarial, la I+D+i tiene deducciones fiscales reguladas por el Artículo 35 del texto refundido de la Ley del Impuesto sobre Sociedades aprobado por el real Decreto 4/2004 de 5 de marzo.

Desde 1995 la Ley se ha ido reformando para mejorar los incentivos a la I+D+i tanto en la cuantía de la deducción como en el límite conjunto para todas las deducciones en la declaración del Impuesto de sociedades.

La actividad certificada de gestión de la innovación así como los propios proyectos de innovación certificados según la normativa UNE 166000 facilitan de forma importante la acreditación de las inversiones, gastos y proyectos que justificarán las deducciones fiscales ya mencionadas.

Por último debemos citar los apoyos de diversa índole que están disponibles para la empresa, tanto de tipo técnico como financiero, para desarrollar el proceso de gestión de la innovación con éxito.

Entre estos apoyos privados y públicos en la Comunidad Valenciana cabe citar a:

- Las empresas consultoras especializadas (proveedores en innovación empresarial)
- Los Centros Tecnológicos
- Los Proveedores de material y equipamiento tecnológicos
- Los i-CREO sectoriales.
- Los Servicios técnicos y de información de las Asociaciones empresariales.
- Las Cámaras de Comercio.
- La Generalitat Valenciana a través de los Departamentos y Convocatorias correspondientes.
- El Ministerio de Industria y Energía a través de los Departamentos y Convocatorias correspondientes.
- El CDTI
- Las SGR
- Los Bancos y Cajas de Ahorro
- El Instituto de Crédito Oficial

## ANEXO: GLOSARIO DE TÉRMINOS EMPLEADOS EN LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN.

1. **Investigación básica:** Actuación orientada a conseguir un mayor conocimiento o comprensión de un problema, más que a una aplicación práctica, y por lo tanto sin objetivos comerciales directos. Asimilable al concepto de Investigación (I) en la I+D.
2. **Investigación aplicada:** Dirigida a la aplicación práctica del conocimiento científico con objetivos comerciales. Asimilable al concepto de Desarrollo (D) en la I+D.
3. **Invencción/Invento:** Descubrimiento de las posibilidades de aplicación productiva en ciertos resultados del saber científico (origen casual).
4. **Innovación/Innovador:** Introducción efectiva de algo nuevo en la actividad económica que genera valor para el cliente y para la organización. Asimilable al concepto de la (i) en I+D+i. El innovador es un agente económico, es un emprendedor que busca mejorar su posición en el mercado mediante la incorporación de nuevos productos o nuevos procesos o nuevas técnicas.
5. **Tecnología:** Conjunto de conocimientos y procedimientos experimentados que posibilitan el desarrollo y/o mejora de Nuevos productos o servicios y/o Procesos de fabricación o gestión. Conceptos equivalentes: Know-how, saber hacer.
6. **Aplicación tecnológica:** Se trata de una concreción de la tecnología con fines determinados, incluyendo todos los elementos del Saber-Hacer (Know-how) necesario para que, en un proceso de transferencia de tecnología, el receptor sea capaz de utilizar y desarrollar el proceso transferido.
7. **Innovación empresarial:** Es el proceso completo que abarca desde la concepción de una idea, hasta su puesta en el mercado satisfaciendo a través de nuevos procesos externos e internos una necesidad del colectivo social y obteniendo una rentabilidad empresarial.

Cuando la innovación se centra en aspectos estrictamente tecnológicos de materiales, instalaciones, procesos de fabricación o nuevos productos de alto contenido científico, se utiliza el concepto de innovación tecnológica.

8. **Capital empresarial:** Proceso que combina dos activos tangibles, personas y dinero, con otros dos intangibles, ideas y gestión, con el objetivo de producir innovaciones a cualquier nivel de la empresa, desde el modelo de negocio hasta la estructura organizativa, los nuevos productos comerciales,

nuevos procesos o servicios, nuevas tecnologías, ...Concepto equivalente: Gestión de la Innovación.

9. **Creatividad:** La creatividad es una habilidad humana, un intangible que consiste en la búsqueda de nuevas decisiones y formas de actuar con relación a las habituales. También se la puede definir como “el proceso de pensamiento que genera capacidad y poder de desarrollar nuevas ideas” o “el arte de percibir los problemas y de proponer soluciones” o también “la sorpresa eficiente que resulta de la actividad combinatoria: una clasificación de ideas desde una nueva perspectiva”.
10. **Comité de Innovación:** Órgano de dirección, impulso, coordinación y control del proceso de gestión de la innovación en la empresa. Se forma en el seno de la empresa compuesto de las personas de alto nivel según las peculiaridades propias de la empresa en gestión de la innovación.
11. **Plan de Innovación:** Conjunto de actuaciones y proyectos de innovación programados en el año en el marco de la estrategia global de innovación empresarial.
12. **Agente de apoyo a la Innovación empresarial:** Empresa o entidad especializada externa capacitada para transferir conocimiento, a la que contratar para apoyar la estrategia, el proceso o el proyecto de innovación.
13. **Cooperación tecnológica:** Fórmula de acceso a tecnología y/o recursos externos necesarios para la innovación empresarial. Se formaliza con un agente de apoyo a la Innovación. Con frecuencia esta cooperación puede contar con ayudas públicas.
14. **Estrategia:** La elección de futuro de la empresa y el modo de alcanzarlo, entendido como el esquema específico de la empresa que da coherencia e integra las distintas decisiones en la empresa.
  - Dirección a largo plazo, conjunto de políticas y objetivos que marcan el camino.
  - Es la creación de una posición única y valiosa, que involucra a un conjunto de actividades distintas... La esencia de un posicionamiento estratégico consiste en seleccionar actividades distintas a las de la competencia”.
  - Es escoger entre alternativas en la forma de competir. La esencia de la estrategia es elegir qué cosas no deben hacerse.
  - Es la creación del encaje entre las distintas actividades de la empresa. El éxito de la estrategia consiste en hacer varias cosas bien – no sólo unas pocas aisladas – e integrarlas.
  - Forma en la que una organización se adapta al entorno competitivo

15. **Estrategia competitiva:** “Emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector de actividad económica, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa”. Porter (1982),
16. **Ventaja competitiva:** “Posicionamiento superior respecto de la competencia basado en uno o varios factores clave de éxito en el mercado”.
  - La ventaja puede generarse en uno o varios eslabones de la cadena de valor de la empresa, pero debe ser suficientemente sustancial como para suponer realmente una diferencia
  - Debe conseguirse que la ventaja sea sostenible frente a los cambios del entorno y las acciones de la competencia aunque, a largo plazo, ninguna es inatacable.
17. **Núcleo de competencias:** Recursos, procesos y competencias que proporcionan ventaja competitiva a la organización.
18. **Calidad de gestión:** Capacidad de la organización de gestionar correctamente los procesos de forma operativa, eficiente y estandarizada. Incluye el Control de las actuaciones emprendidas para lograr la efectividad de las estrategias y de los planes y para modificar las estrategias y planes si es necesario.
19. **Capacidad para Innovar:** Competencia estratégica de las empresas para introducir innovaciones en el mercado de forma sistemática.
20. **Finalidad de la empresa:** fines principales por lo que se crea y desarrolla una empresa (valores y expectativas de los propietarios).
21. **Misión de la empresa:** define el propósito general de la empresa, su línea o líneas de productos / servicios y los mercados a servir, acordes con la finalidad.
22. **Visión estratégica de la empresa:** estado futuro deseado, la aspiración de la organización que generalmente es voluntarista y algunas veces utópica, pero que refleja claramente los superobjetivos que se quieren obtener a largo plazo y que pueden representar una ruptura de las tendencias, un esfuerzo innovador, un lugar al que llegar.
23. **Políticas de empresa:** son las guías que condicionan las acciones de la empresa y constituyen declaraciones sobre la forma (el “como”) se gestiona y se alcanzan los objetivos de la empresa.
24. **Cultura de empresa:** es el conjunto de creencias, valores, políticas y formas de actuar de la empresa que la diferencia de otras. Es el reflejo del conjunto de las políticas de la empresa.