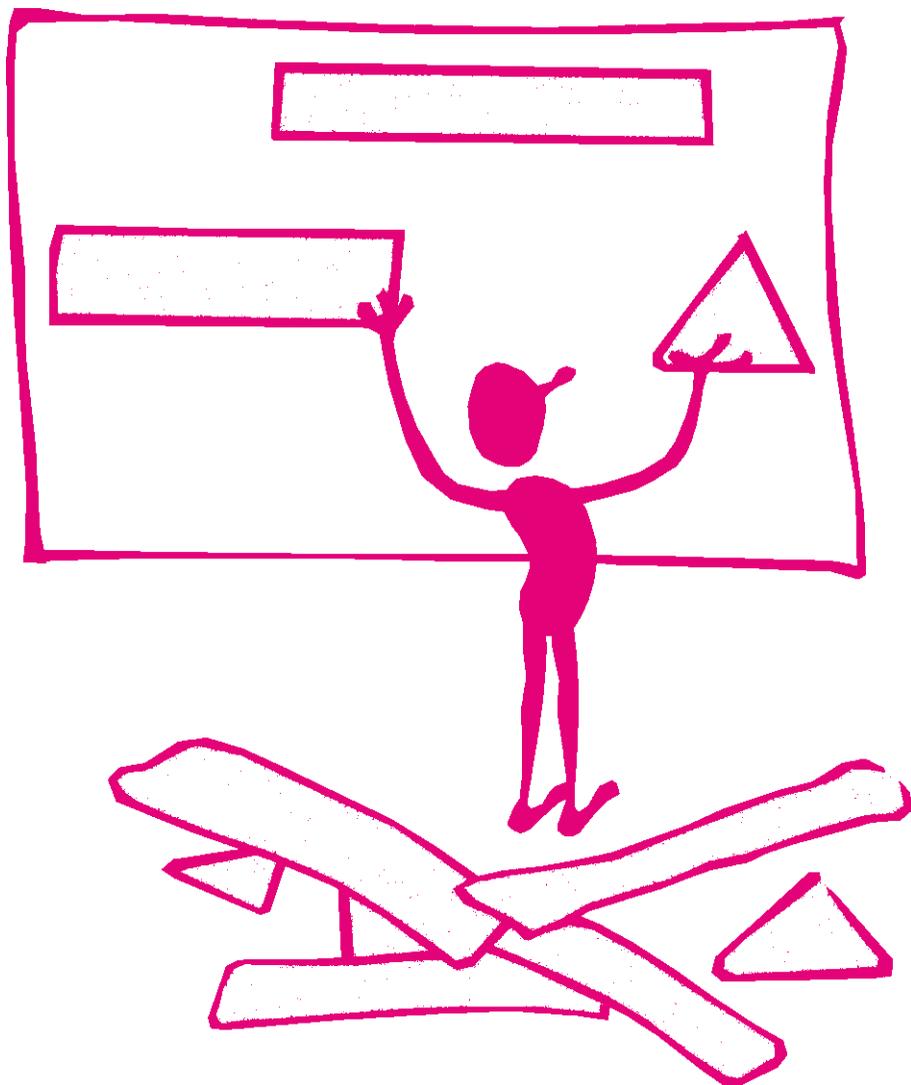


Guía para la creación de estructuras de innovación en



PYMES

Índice

Capítulo 1. ¿QUÉ ES INNOVAR?	3
Capítulo 2. SER INNOVADOR	8
2.1. Ha llegado el momento de innovar	8
2.2. Antes de empezar a innovar...	9
2.2.1. Quiero innovar en mi empresa	10
2.2.2. Toda la empresa participará conmigo en el proceso de innovar	13
2.2.3. La innovación es creatividad y trabajo	14
2.2.4. Un método facilita la innovación	16
2.2.5. La innovación nunca acaba.....	17
2.2.6. La innovación debe ser valorable y medible	18
Capítulo 3. ORGANIZARNOS PARA INNOVAR: COMITÉ DE INNOVACIÓN	19
Capítulo 4. BUSCANDO IDEAS PARA INNOVAR: HOJA DE RUTA.....	21
4.1. El primer paso: la información	22
4.2. Conocer nuestro Entorno	27
4.2.1. Conocer el sector/segmento	29
4.2.2. Conocer los Modelos de Negocio de Éxito	29
4.3. Conocer nuestro Modelo de Negocio	31
4.4. Conocer los Resultados Financieros.....	33
4.4.1. ¿Por dónde empezamos?	35
4.4.2. ¿Cómo analizamos esta información financiera?	37
Capítulo 5. PONER EN MARCHA LOS PROYECTOS DE INNOVACIÓN.....	43
Capítulo 6. ANEXOS	48
6.1. Guía de trabajo del Sector/Segmento	48
6.2. Guía de trabajo de los Modelos de Negocio de Éxito	51
6.3. Guía de trabajo de su Modelo de Negocio	55

Capítulo 1

¿QUÉ ES INNOVAR?

La innovación no es sólo I+D+i, la innovación está ligada a la estrategia de la empresa, a la forma de competir de la misma



Pero, realmente ¿sólo las empresas con científicos/informáticos innovan?

Cuando hablamos de innovación, nos imaginamos un laboratorio donde científicos con bata blanca trabajando para desarrollar un nuevo producto que patentar; o pensamos en “cerebritos informáticos”, que desarrollan una aplicación de millones de dólares en un “garaje”.

¿Qué sucede con empresas como ZARA, IKEA o CIRQUE DU SOLEIL? ¿No son empresas innovadoras? ¿Por qué estas empresas son referentes de innovación? ¿En qué piensan estas empresas cuando hablamos de innovar?

Es cierto, que muchas empresas de éxito, lo han logrado porque cuentan con importantes equipos de investigación y desarrollo, pero si usted piensa que sólo con el desarrollo de un departamento de I+D+i u orientándose al mundo de la tecnología, se puede innovar, estamos de acuerdo en que nunca podrá ser innovador. Pero piense que con esa mentalidad, empresas como ZARA, IKEA, CIRQUE DU SOLEIL, etc. nunca habrían llegado a ser lo que son.

La innovación no es solo I+D+i, la innovación está ligada a la estrategia de la empresa o a la forma de competir de la misma

INNOVACIÓN

≠

I+D+i

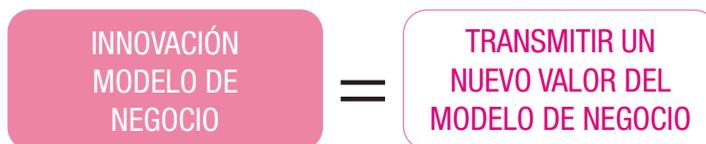
Por ejemplo:

- ZARA no descubrió un nuevo producto, una nueva prenda de vestir.
- IKEA sigue fabricando sus muebles de madera, no han patentado un nuevo material.
- CIRQUE DU SOLEIL cuenta con trapecistas, acróbatas, etc., al igual que otras empresas circenses, no se trata de que sean artistas únicos.



¿Quién es para usted innovador?

Pero seguro que usted tiene en mente otros ejemplos, con menor repercusión, que sin desarrollar un nuevo producto o realizar inversiones en un nuevo sistema de producción, han sido capaces de **ser innovadoras, diferenciarse y generar negocio distinto al resto de sus competidores**, en sectores maduros donde nadie creía que se podía innovar, como PREFABRICADOS PLANAS o DEMOLICIONES Y RECICLADOS (empresas pequeñas en sectores maduros).



Además, debemos ser realistas, la PYME no dispone de los recursos necesarios para dotar a un laboratorio científico o financiar proyectos de investigación que duran años, y menos, en un momento como el actual en el que la prioridad está en el resultado a corto plazo. Y ni tan si quiera, podemos afirmar que esto sea lo que la PYME necesita para ser más competitiva y afrontar los retos actuales; si consideramos los cambios producidos en el entorno, la evolución de las distintas industrias, la entrada de nuevos competidores, etc., vemos que se necesita ir más allá de la innovación en procesos y producto.



Obtener resultados, **innovar**, al contrario de lo que tendemos a considerar, no significa siempre la disponibilidad de recursos y la realización de fuertes inversiones; muchas de las innovaciones de mayor éxito **no** han necesitado **grandes sumas de dinero** para obtener resultados.



Entonces, ¿qué han hecho estas empresas para ser innovadoras? Estas empresas han ido introduciendo cambios en los modelos tradicionales de hacer negocio en su sector y finalmente lo han transformado por completo. Estas empresas han identifica-



do que existen dentro de la empresa otras formas de **innovar**, que tienen como objetivo extraer mayor valor a los recursos disponibles en la empresa.

¹ ZOTT, C. y AMIT, R., (2009), "Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio", *Universia Business Review*, págs.. 108-121.

Dentro de este contexto "**Innovar es encontrar nuevas formas de ser competitivo**" y por tanto, cualquier cambio en el Modelo de Negocio¹ que permita a la empresa superar a la competencia es innovación, siempre que se traduzca en resultados.

MODELO DE NEGOCIO

La forma en que una empresa "hace negocios" con sus clientes, socios y proveedores; es decir se trata del sistema de actividades específicas que la empresa lleva a cabo para satisfacer las necesidades percibidas en el mercado y como esas actividades están relacionadas entre sí y quien lleva a cabo esas actividades.

² HAMEL, G., *Liderando la revolución*, Barcelona, 2000.

Y, ¿qué es la **Innovación de Modelo de Negocio**? es "*la capacidad de reconcebir los modelos de negocio existentes de forma que generen nuevo valor para los clientes, amargas sorpresas para la competencia y nueva riqueza para los inversores*".²

INNOVACIÓN EN MODELO DE NEGOCIO

Es la innovación más sostenible, ya que la imitación de un producto o un proceso es más sencilla, que la configuración de todo una nueva forma de competir.

La innovación surge de una nueva forma de ver y de una nueva forma de ser. Pequeñas acciones rompedoras (disruptivas) con nuestro modo tradicional de enfrentarnos al mercado, al producto y a los clientes, suponen una **Innovación en el Modelo de Negocio** tradicional. La puesta en el mercado de soluciones valoradas por el cliente, con el objetivo de obtener ventajas competitivas y resultados.

INNOVACIÓN

=

ROMPER CON LAS
REGLAS DEL JUEGO
ESTABLECIDAS



³ TROMPENAARS, F. y HAMPDEN-TURNER, Ch., *Innovación en tiempos de crisis*, Madrid, 2010.

En las circunstancias actuales, la innovación debe ser un objetivo común de todas las empresas, y especialmente de las PYMES. En otras palabras, la evolución “... del mundo de los negocios, en el que las ideas ya formuladas pueden copiarse y reinventarse a un coste cada vez menor, la renovación permanente, es lo que marca la diferencia definitiva de los supervivientes”³.

⁴ CHAN KIM, W. y MAUBORGNE, R., *La estrategia del océano azul*, 2005

En este contexto, la innovación de las empresas va mucho más allá del I+D+i, veamos, por ejemplo el caso del CIRQUE DU SOLEIL, comparándolo con los estándares competitivos de su sector de referencia y como se extrae valor de un Modelo de Negocio⁴:

SECTOR CIRCENSE	CIRQUE SU SOLEIL
<ul style="list-style-type: none"> · Sector maduro. · Misión: diversión, humor, sorpresa, riesgo, «sueños para niños». · Producto estandarizado: equilibristas, payasos, domadores, etcétera. · Mercado estancado. · Diferenciación: estrellas y animales. · Productos sustitutos: actividades deportivas, videojuegos, etcétera. · Recursos limitados: estrellas de circo. · Cambios en la demanda: niños buscan otro tipo de diversión y entretenimiento y protección de animales. · Ingresos decrecientes, margen bajo. · ... 	<ul style="list-style-type: none"> · Crear un nuevo “sector”. · Misión: diversión, humor, sorpresa, espectáculo, “sueños”, etcétera. · Renovación constante del producto: múltiples producciones. · Mercado en crecimiento. · Diferenciación: múltiples producciones, temática, etcétera. · Recursos: guión, creatividad, ambiente, producción, vestuario, etcétera. · Creación de una nueva demanda: adultos. · Ingresos crecientes, margen alto.

Como vemos, las diferencias entre el modelo de negocio tradicional vigente en el sector y el modelo de negocio diseñado por CIRQUE DU SOLEIL, son muy importantes. Las diferencias están relacionadas con la innovación en los distintos elementos que componen el Modelo de Negocio y no han requerido una inversión en I+D+i, se trata de pensar de nuevo en el sector y en los elementos que componen el Modelo de Negocio vigente.

INNOVACIÓN
=
PENSAR DE NUEVO



**¿Se ve usted capaz
de pensar de nuevo
en su modelo de
negocio?**

Lo más importante, sin embargo es, si en la empresa y principalmente en la dirección/propiedad de la misma, existe el convencimiento de que se debe y se puede innovar.

Podemos asegurarle que sí, todos somos capaces de hacerlo, y para ayudarle le facilitamos la siguiente GUIA, donde le ofrecemos una serie de herramientas que le ayudarán a ser innovador, creativo y a trabajar la innovación dentro del modelo de negocio de su empresa y su sector/segmento.

**¿Usted cree que
puede ser un
innovador?**

Innovar significa pensar de nuevo y para ello, si tiene en cuenta que:

- Seguir un proceso y utilizar distintas herramientas, puede ayudarle a liberar al innovador que lleva dentro.
- La creatividad es importante, pero cualquiera que siga el proceso puede innovar.
- La innovación sucede en las intersecciones y por tanto, el trabajo en equipo fomenta la creatividad.



**¡Usted puede
impulsar
la innovación
en su empresa!**



Capítulo 2

SER INNOVADOR

Ser innovador, significa pensar diferente, ver diferente, aprender a ser diferente, no ser conformista, encontrar lo no convencional, ser capaz de imaginar alternativas a lo establecido, cambiar la percepción sobre lo establecido.

Ser innovador, significa sentir pasión por las novedades, estar alerta a los cambios, tener curiosidad, romper con las rutinas, apoyar lo heterodoxo.

Ser innovador, significa ponerse en marcha, actuar, no tener miedo a equivocarse y empezar de nuevo, y no es, leer bibliografía sobre innovación, directivos innovadores o acudir a seminarios sobre creatividad e innovación, etc., es experimentar la innovación.

Ser innovador, no significa “aceptar el cambio”, sino “ser el cambio”, que forme parte de nuestro comportamiento y llevarlo a cabo.

2.1. Ha llegado el momento de innovar

La decisión de innovar, especialmente en la PYME, presenta una serie de **dificultades**. Éstas están relacionadas con la presión que ejerce el **día a día**, la **motivación**, la **percepción**, los **recursos**, etc. En momentos de incertidumbre como los actuales, los problemas a los que diariamente se enfrenta la dirección/propiedad de la empresa y la tendencia hacia las decisiones cortoplacistas, impiden la toma de decisiones de carácter estratégico como son la **innovación del Modelo de Negocio**.

**¿Ha llegado la hora
de innovar?**

Para ayudarle a responder a esta pregunta, le proponemos que intente responder a las siguientes cuestiones:



¿Cuál es su respuesta a todas estas preguntas?

- ¿Cuánto más puedo ahorrarme en costes si expreso el modelo de negocio actual?
- ¿Trabajamos cada día más y la empresa gana cada vez menos en eficiencia?
- ¿Hasta cuando puede crecer nuestra rentabilidad con el modelo de negocio actual?
- ¿Pagamos un precio cada vez más alto por un poco más de cuota de mercado?
- Las estrategias de los cuatro o cinco competidores del mercado ¿son las mismas?
- ¿Es cada vez más difícil que nuestros clientes nos diferencien de la competencia?
- ...

Lo más probable es que sus respuestas le muestren que muchas de estas medidas están agotadas y que necesita un cambio más profundo, para salir del **círculo “vicioso”** en el que se encuentra en este momento, lo que se exige es la **Innovación en el Modelo de Negocio**.

2.2. Antes de empezar a innovar...

Una cosa es pensar que es necesario innovar y otra muy distinta empezar a hacerlo, no es tan fácil coger un folio en blanco; las ideas de innovación no surgen de manera espontánea, deben darse una serie de condiciones y requiere altas dosis de esfuerzo.

¿Qué tengo que tener claro?

Innovar no es un proceso fácil, debe tener presente que inicia un viaje duro, pero a la vez le prometemos que puede ser una experiencia muy satisfactoria. Es un viaje en el que deberá someterse a una serie de **cambios**, tanto **individuales** (como directivo/empresario), como en la **organización**. Un proceso en el que podrá observar comportamientos y resultados, en su empresa y en las personas, que le sorprenderán.

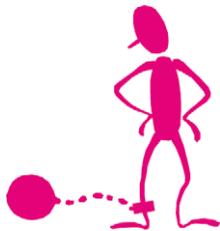


Antes de empezar a innovar, queremos que tenga claro una serie de principios o reglas que le facilitarán el proceso de innovación en su empresa: **actitud, grupo, creatividad y trabajo, procedimiento, continuidad y resultados**. A continuación profundizaremos en estas reglas de oro de la innovación, ya que constituyen el primer paso antes de iniciar la innovación en su empresa.

2.2.1. Quiero innovar en mi empresa

El primer paso, es que usted (propiedad/dirección), tenga claro que ha llegado el momento de innovar en su empresa, quiere comprometerse con la innovación y confía en su organización y en sus miembros y en que ambos, tienen las capacidades suficientes para innovar, es decir es necesaria una **actitud positiva**.

Si usted no confía en las capacidades de su empresa y su equipo para hacerlo, ni en los resultados de sus acciones, debe empezar por cambiar esa actitud. La **confianza**, en uno mismo y en su empresa, constituye una gran parte del éxito en los procesos de innovación, en otras palabras, tener “fe” en que es posible. ¿No recuerda el eslogan de la campaña electoral en 2008 de Barack Obama, “*Yes, we can!!!*”, bien, pues en el caso de la innovación, es lo mismo, hay que creérselo.



**Innovar, nosotros
podemos**

Pero, llegar a tener una actitud positiva, no es fácil, el convencimiento de que es posible, es un proceso que no siempre es sencillo ni rápido. Para superar esta primera piedra en el camino de la innovación, la dirección de la empresa debe, antes que nada, superar una serie de **obstáculos**.

Podemos considerar entre los obstáculos más difíciles de salvar, la **tradición**, un lastre que coarta la innovación. ¿Qué queremos decir con tradición? Hemos visto anteriormente que innovación significa **romper con las reglas de juego** establecidas y esto afecta no sólo a las reglas imperantes en el sector, se aplica antes que nada, a las reglas, a las maneras de dirigir, de pensar, de enfrentarse a la tarea del **management**.



Para innovar, tengo que estar dispuesto a realizar cambios, empezando por mí

Los cambios a los que deberá enfrentarse en este proceso, parten de una nueva perspectiva, innovar supone no dar nada por definitivo, no admitir “dogmas”, y todo ello afectará a:

- Su manera de concebir la dirección/propiedad de la empresa.
- Las relaciones internas de la empresa.
- La forma de afrontar los problemas.
- El “control” de la información.
- ...

⁵ HAMEL, G. y BREEN, B., *El futuro del management*, Barcelona, 2008.

El primer paso supone emprender la **innovación en management**, es decir, cambiar la forma de hacer de la dirección, de forma que favorezca la innovación y el rendimiento en la organización. La **innovación en management** se define como *cualquier acción que cambia sustancialmente el modo de llevar a cabo la tarea de management o que modifica de manera significativa las formas organizacionales habituales y, por tanto, aporta avances en los objetivos organizacionales*⁵.

La **innovación en management** será la base sobre la que se asienten el resto de las transformaciones exigidas por la empresa. Como **innovador en management** debe comprometerse con la innovación, marcándose objetivos audaces, rompiendo con las ataduras al pasado y la tradición y abrazando nuevos principios. Dentro de su organización esto le obligará a:

- Realizar cambios dentro de su organización de modo que sea más dinámica y audaz, una organización que pueda **renovarse continuamente**.
- Convertir a la innovación en uno de los **principios de su organización**, estar presente en todos los miembros de su empresa.
- Crear un **entorno** en el que se potencie la innovación, un entorno creativo, que premie la innovación y dote a los proyectos de recursos.

No debemos dejar que las **ideas preconcebidas** sean una barrera para la innovación en nuestra empresa. No debemos aplicar los conceptos tradicionales cuando nos enfrentamos a la innovación, debemos partir de cero, no dar nada por sentado, ni en el sector ni en la empresa.



Tomemos como ejemplo una empresa que recientemente ha puesto en marcha un Comité de Innovación.

En el año 2008 una pequeña empresa del sector metalmeccánico con más de 40 años de vida y orientada a sectores como automoción, aeronáutico y energético, había asumido la caída del negocio tradicional y consideraba que los esfuerzos debían canalizarse hacia una nueva línea de negocio. La nueva actividad con un importante componente de I+D+i se había beneficiado durante años de las subvenciones públicas y la empresa había sido puesta como ejemplo del camino a seguir por otras PYMES, por lo que el equipo directivo no tenía dudas sobre la estrategia a seguir, que debía centrarse en el desarrollo de esta nueva línea y abandonar la actividad tradicional.

Frente a este análisis, el diagnóstico realizado por el Comité de Innovación mostró que la Cuenta de Resultados era sostenida por el negocio tradicional y que había aún caminos sin explorar para la reactivación del negocio tradicional. Éste podía impulsarse con proyectos para aumentar la visibilidad e imagen, presencia en distintos mercados, nuevos productos, incidir en su diferenciación y valor añadido, desarrollando alianzas, etc. proyectos con una repercusión a corto plazo y en los que se aprovecharan las capacidades empleadas en la nueva línea de actividad.

En el caso de la nueva línea de actividad, el trabajo desarrollado durante más de 5 años aún no había conseguido ingresos y sólo era sostenible por las subvenciones y los ingresos de la actividad tradicional. El Comité de Innovación concluyó, que ésta requería un impulso comercial, siendo necesaria otro tipo de innovación orientada a dinamizar y poner en valor lo ya existente (mediante la paquetización, el desarrollo de aplicaciones menores, etc.) pudiéndose apoyar en la experiencia de la línea tradicional, ya que una innovación sólo lo es cuando muestra resultados.

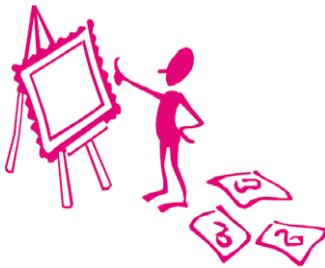
Lo más significativo de esta experiencia fue el cambio en la imagen que el equipo directivo tenía de su empresa y sus posibilidades y el cambio en el Modelo de Gestión, sobre todo en un negocio en el que no se veía futura y en el que aplicando las mismas herramientas que utilizabas en la nueva línea de actividad: creatividad, dinamismo, etc. se puede innovar en los negocios tradicionales. Todo esto ha constituido un nuevo impulso para la empresa mediante la puesta en marcha de distintos proyectos de innovación.

Si analizamos este ejemplo, podemos extraer diversas enseñanzas:

- **Innovar siempre es posible**, debemos pensar que en cualquier parte es posible innovar.
- **Las ideas preconcebidas no sirven para nada**, no debemos dejarnos llevar por ideas y conceptos arraigados.
- **La innovación lo es, siempre y cuando presente resultados**, es importante tener claro que queremos hacer negocio, podemos equivocarnos y no lograrlo, pero es nuestro objetivo.
- En la empresa **caben más visiones** que la de la dirección/propiedad y al menos debemos escuchar y reflexionar sobre las propuestas de otros miembros de la empresa.
- La **participación** de todos los miembros de la organización **enriquece la solución**.



Pero nada de esto será posible si la dirección/propiedad no está comprometida con la innovación y está dispuesta a arriesgarse. No debemos olvidar, que la innovación es un proceso complejo y largo, la dirección/propiedad de la empresa debe estar preparada para **superar las dificultades** que se van a presentar en el camino.



Los **errores y equivocaciones** no deben impedirnos continuar y hay que estar preparados para rectificar y empezar de nuevo, hasta encontrar el camino más adecuado para la innovación en nuestra empresa. Lo más importante es **no rendirse**, puede que no sea fácil encontrar ideas para innovar, pero la constancia es lo que nos hará triunfar.

En definitiva, antes de empezar a innovar es necesario un cambio en la actitud, que debe tener su reflejo en la percepción de la innovación y las capacidades, tanto de la dirección/propiedad como del resto de los miembros de la organización, promoverá el cambio y la innovación dentro de su empresa y en una nueva forma de plantearse la organización y los problemas.

2.2.2. Toda la empresa participará conmigo en el proceso de innovar



El proceso de innovación no debe ser una **tarea aislada del equipo directivo**, el director general debe estar convencido e **impulsar el proceso**, pero deben acompañarlo **todos los miembros de la empresa**.

Así que una vez que usted tiene claro que hay que innovar, que quiere convertir a su empresa en innovadora; debe transmitirlo a toda la organización.

La **involucración** de todos sus miembros con la innovación, será uno de los pilares sobre los que se asiente gran parte del **éxito** del proceso. Convertir la actividad de innovar en una de las principales actividades para todos los miembros de su empresa, supondrá una gran salto en el camino del éxito. Al mismo tiempo, debe estar seguro de que el resto de la organización está alineada con sus ideas y que no está instalada en la pasividad.

Nuestro compromiso: Innovar

El compromiso, el convencimiento y la disponibilidad al cambio de la dirección/propiedad de la empresa, jugará un papel destacado en la involucración del resto de la organización. Además es importante destacar, que el espíritu creativo e innovador, se desarrolla de una manera más eficaz y eficiente mediante el **trabajo en equipo**.

La constitución de un equipo que lidere el proceso, la creación de un **Comité de Innovación**, facilita a las empresas que quieren innovar, la participación y la institucionalización de la innovación, de tal forma que sea un proceso constante y rutinario, a la vez que estimula, guía, dirige y fortalece el proceso de innovación en toda la empresa.

Innovar no es una tarea sencilla que pueda realizar un único individuo, es necesaria la colaboración del grupo para alcanzar metas mayores.

2.2.3. La innovación es creatividad y trabajo

¿Qué es lo que convierte a un grupo en innovador? Al contrario de lo que podemos pensar, no son muchos los requisitos que debe cumplir y son fácilmente alcanzables por la mayoría de las empresas. Hemos mencionado anteriormente como elementos esenciales, la actitud y el compromiso por parte de la dirección/propiedad de la empresa, así como la implicación de todos los miembros de la empresa. En este momento es necesario incorporar otros dos elementos fundamentales para el éxito: la **creatividad** y el **trabajo**.

Dentro del proceso de la innovación, un elemento que destaca es la **creatividad**. La creatividad se compone de cuatro características:

- Implica una actitud o un pensamiento imaginativo.
- Persigue alcanzar un objetivo.
- El proceso debe conducir a algo original.
- El resultado debe tener valor en relación al objetivo.

Pero al contrario de lo que normalmente pensamos, **ser creativo**, no significa tener una creatividad o una imaginación excepcional; muchas veces sólo significa darse un **tiempo para pensar**. Es necesario pensar y analizar críticamente todo lo establecido actualmente, preguntándose si hay una manera mejor de hacer algo, pensar de nuevo.

Podemos ser
creativos, si nos
damos tiempo para
pensar

Tan importante como la creatividad, es el **trabajo**, la innovación es un proceso que requiere mucho esfuerzo por parte de todos los miembros de la empresa. La generación de ideas, la creatividad, no puede realizarse en vacío, normalmente no es fruto de la casualidad y por el contrario requiere un proceso previo de investigación y análisis, y la colaboración del grupo.

Hemos de añadir, además que es importante no rendirse, experimentar, aprender de los demás, aprender de los errores, etc. hasta conseguir el éxito.

Para fomentar la creatividad es necesario que se proporcione al individuo un **espacio** y un **tiempo para pensar**; para ello se han desarrollado distintas experiencias, que van desde dedicar el 20% del tiempo de trabajo a la generación y preparación de propuestas innovadoras, “excedencias” para desarrollar una idea, etc. En este aspecto es fundamental que el equipo directivo comprenda que el tiempo dedicado a innovar no es un tiempo no productivo.

Pero también es necesario el desarrollo de la **creatividad dentro del grupo**. El desarrollo de la innovación no depende de un individuo, el grupo, que debe:

- ser heterogéneo
- compartir experiencias y conocimiento
- tener un objetivo práctico,

permite construir organizaciones más innovadoras, la mejora del rendimiento proviene de la **diversidad** y del **trabajo conjunto**, que permite llegar a **metas más alta**

En la bibliografía de negocios, abundan las herramientas para el fomento de la creatividad en el individuo y la empresa, como por ejemplo técnicas de *brainstorming* (el clásico método de tormenta de ideas), los métodos *Seis Sombreros de Pensamiento* (pensar el problema desde diferentes perspectivas: información, juicio, creatividad, optimismo, intuición, razón), *Flor de Loto* (abrirse a ideas ampliadas, no poner límites), etc. Estas técnicas se combinan con la apertura de foros de discusión internos en el que se pueden proponer ideas y abrirse a las críticas, buzones de sugerencias, etc. en los que pueden participar todos los miembros de la empresa. El Comité de Innovación, es el canal que mejor va a permitir fomentar la creatividad y el trabajo en toda la organización.





2.2.4. Un método facilita la innovación

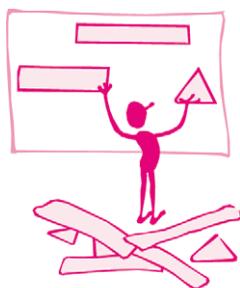
Una vez entendido que es necesaria una dosis de creatividad y que todo el mundo es capaz de lograrlo con trabajo, debemos facilitar este proceso. Si bien, aunque la innovación no se puede programar del todo, si es posible aumentar las posibilidades de éxito utilizando una **metodología** en el proceso.

Un método, me ayuda a innovar

Le vamos a facilitar determinadas pautas que usted puede utilizar y que le facilitarán la tarea de innovar. En esta GUÍA le proponemos una hoja de ruta con un método de carácter genérico. Debemos tener en cuenta que cada empresa presenta sus peculiaridades, por el contexto, el sector/segmento, etc., por ello cada empresa deberá adaptar esta metodología a su propia realidad.

La metodología que aquí se propone, incluye las tres etapas en las que se estructura el proceso de innovación dentro de una empresa:

- **Organizarse para innovar**: diseño de un **Comité de Innovación**, un equipo que lidere la innovación en la empresa y se encargue de su desarrollo, ejecución y evaluac





- **Búsqueda de Ideas de Innovación: análisis del entorno**, de los **modelos de negocio de éxito** de su sector/segmento de referencia y el análisis del **modelo de negocio de la empresa**, para identificar el posicionamiento de nuestra empresa, la distancia con respecto a los modelos de éxito, así como las tendencias de innovación y **generar ideas para innovar**.
- **Ejecución proyectos de Innovación**: puesta en marcha de proyectos para innovar, a partir de las ideas generadas, proyectos orientados a “curar los puntos de dolor”, es decir **medidas de rápido impacto** que permiten superar deficiencias y proyectos de innovación, innovación incremental, a medio plazo que tiene como objetivo **mejorar nuestro modelo de negocio** tomando como referencia al sector y competidores e innovación radical a largo plazo, con el objetivo de **cambiar nuestro modelo de negocio actual**.



Esta metodología, se aplicará por los miembros del Comité de Innovación y siempre se hará con los principios de: pensar de nuevo, no dar nada por sentado, etc.

Le vamos a proponer que haga un experimento, tómesese un tiempo, utilice las herramientas que vamos a describir en la presente guía y realice el análisis de su entorno y de su modelo de negocio, escríbalo en una hoja y guárdelo en un cajón de su escritorio. Después de que todos los miembros del Comité de Innovación hayan realizado el mismo ejercicio y lo hayan discutido, saque esta hoja y verá la distancia entre lo que usted ve, lo que los demás ven y las conclusiones finales a las que han llegado, puede incluso mostrarlo en el Comité de Innovación. Con este simple ejercicio podrá comprobar cuántas empresas hay dentro de su empresa y los caminos que esto abre.

2.2.5. La innovación nunca acaba

La innovación es un reto constante

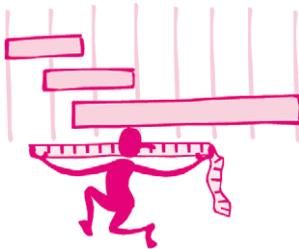
Se ha destacado que para desarrollar la innovación en la empresa es fundamental la **continuidad**, es decir, sostener la actividad innovadora siempre, en todas las funciones de la empresa y por todos sus miembros. Esto permitirá **estar siempre atento** a los cambios, a las intersecciones, a las incertidumbres y las variaciones que se producen en el entorno, la empresa y los miembros del equipo, de modo que se pueda sacar **provecho para la empresa**. La decisión de innovar dentro de la empresa, marca un punto de arranque, pero el proceso puede ser largo y una vez iniciado nunca se termina, se convierte en una parte esencial de la empresa.



Por ello es importante que una vez superados los objetivos previstos, se fijen nuevos retos y metas para la organización, de esa forma se logrará el objetivo de ser una empresa innovadora.

2.2.6. La innovación debe ser valorable y medible

En todo proceso es muy recomendable realizar un seguimiento de los resultados, una valoración y un análisis de todo el proceso.

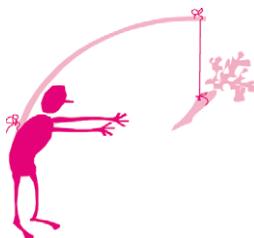


La **medición de los resultados** de las acciones de innovación llevadas a cabo, es un ejercicio necesario para medir el impacto de las mismas en la organización. La medición debe hacerse de manera **individual**, es decir, medir los resultados de cada una de las medidas de rápido impacto/proyectos de innovación puestos en marcha y medir de manera **global** el impacto sobre el **resultado** de la empresa.

Para medir el impacto y evaluar el resultado de cada uno de los proyectos de innovación puestos en marcha, más adelante le proporcionaremos una serie de herramientas prácticas y sencillas que le permitirán extraer esta información.

Estimular la innovación

Tan importante como medir el impacto de la innovación en los resultados, es la **comunicación** de este impacto y **mejora en los resultados**, al resto de la organización. Los resultados positivos son un buen estímulo, para **motivar** y para continuar con el proceso innovador, a todos los miembros de la empresa.



En la misma línea el incentivar la innovación, mediante el reconocimiento, las recompensas, etc. actúa como un estímulo e impulso a la innovación. En esta línea, es interesante observar algunas propuestas de empresas que están inmersas en el proceso de innovación, que potencian la competencia entre grupos dentro de la empresa, mediante premios a las ideas y los resultados más innovadores, con los mejores resultados de manera individual y global en la empresa.



Capítulo 3

ORGANIZARNOS PARA INNOVAR: COMITÉ DE INNOVACIÓN

El Comité de Innovación, como unidad representativa de la empresa tiene como objetivo ofrecer mayor valor a los clientes, obtener ventajas competitivas y mejorar los resultados, para lo cual, es fundamental ser creativos en la búsqueda de nuevas formas de sorprender a los clientes y diferenciarse de la competencia.



¿Por dónde empiezo?

Hasta el momento hemos hablado de lo que es innovación y que implica *ser innovador*, de las actitudes necesarias, pero no basta con querer *ser innovador*, debemos empezar a actuar, **innovar**.

Para empezar a innovar el primer paso es organizarse para innovar, para ello le proponemos que cree un **Comité de Innovación**. Para desarrollar mecánicamente la innovación, hacerla asequible y sistemática, es necesario establecer comportamientos y dotarse de herramientas, mediante la implantación de un **Comité de Innovación**, la empresa puede contar con un instrumento que permita el desarrollo y seguimiento de las actividades de innovación.



El **Comité de Innovación no sustituye a los órganos de dirección de la empresa**, sino que es complementario y su función es innovar en el Modelo de Negocio de su empresa.



La creatividad es favorecida con la diversidad

El Comité de Innovación, frente a las estructuras jerárquicas de la empresa, permite crear una **organización más abierta**, tal y como requiere la innovación, capaz de **generar ideas, experimentar y desarrollar nuevos modelos y soluciones**.

Organizarse para innovar, significa constituir un **equipo multidisciplinar y dinámico** de personas pertenecientes a **diferentes departamentos** de la empresa, significa **olvidarse de las reglas y dogmas establecidos**, consiste en replantearse el negocio tradicional.

Los **miembros del Comité** no serán escogidos en función de su posición jerárquica dentro de la empresa, sino en base a otras cualidades, como **conocimiento** de los recursos internos, **relaciones con el entorno, capacidades**, etc. En función de la evolución, necesidades y objetivos del Comité de Innovación, se constituirá su equipo, la **rotación** e incluso personas que no estén vinculadas directamente con la empresa, puede favorecer el resultado.

El único miembro permanente, en principio, será el **Responsable de Innovación**, que será el organizador, dinamizador de las sesiones, fomentará las aportaciones de todos los miembros, generará debate, etc. y se encargará de que en el Comité de Innovación se evite que:

- Los miembros del Comité **no preparen las sesiones de trabajo**.
- Las sesiones sean protagonizadas por unos pocos que **imponen sus puntos de vista**.
- Los participantes estén **poco motivados**.
- Se fijen paradigmas, **ideas preconcebidas**, etc. del sector/empresa.



Las funciones y responsabilidades del Comité de Innovación serán:

Observación y análisis sector/segmento...

Se establecerá un responsable de vigilancia competitiva encargado de la búsqueda de información sobre los clientes, proveedores, competidores, productos, tendencias, demanda, etc...

Análisis del Modelo de Negocio Interno. Puntos fuertes y débiles...

Análisis del Modelo de Negocio actual, la identificación del posicionamiento y contrastando la distancia con los Modelos de Negocio de éxito de su sector/segmento, proceso del cual se podrá discernir con cierta facilidad los puntos débiles y fuertes de la empresa.

Identificación de los proyectos de innovación...

A partir de la evaluación y selección de ideas/proyectos, se decidirá sobre los que hay que profundizar y finalmente cuales son los proyectos que se ejecutarán.

Desarrollo, seguimiento y evaluación proyectos de innovación...

Desarrollo de los proyectos innovadores fieles a una estrategia disruptiva de la empresa con el objetivo de obtener unos resultados cuantificables que se traduzcan en mejoras significativas de competitividad de la organización en su conjunto.



Capítulo 4

BUSCANDO IDEAS PARA INNOVAR: HOJA DE RUTA

La innovación en el Modelo de Negocio implica adoptar un pensamiento global e interdependiente, en lugar de concentrarse en las opciones aisladas e individuales.

C. Zoot

El principal problema para innovar en muchas empresas es identificar **qué** tipo de innovación y **para qué** es necesaria en nuestra empresa. A esto se añade que no parece fácil que surjan ideas de la nada. Por este motivo, le proponemos en esta **GUÍA** una metodología, una **hoja de ruta**, que le ayudará a identificar la **innovación que necesita su empresa**, en función del **sector/segmento** donde se encuentra y su **Modelo de Negocio**. Así mismo, cual es su objetivo, observando las **tendencias**, sus **puntos fuertes y débiles**, etc., a la vez que desarrollamos el **espíritu creativo** en su empresa y le proporcionamos un método de **reflexión** y **trabajo individual y colectivo**.





Fase I: Análisis de su entorno

Como parte de la creación de una organización innovadora, es importante realizar una “radiografía” de su entorno, su **situación estructural y coyuntural**, vislumbrar las **oportunidades y amenazas**, así como las **tendencias de futuro** y los **modelos de negocio de éxito** y las **claves de su competitividad y rentabilidad**, para posteriormente definir opciones estratégicas e iniciativas de innovación. Una vez finalizado este análisis de su entorno, podrá empezar a discernir a grandes rasgos como va el sector, que amenazas pueden afectarle y percibir pautas sobre donde innovar y crecer.

Fase II: Análisis interno de su empresa

En este apartado le proporcionamos las herramientas y pautas que necesitará para la realización de un **análisis interno de su Modelo de Negocio**, sus **puntos débiles y fuertes**, que posteriormente le permitirán identificar sus opciones estratégicas, definir un Plan de Futuro y finalmente concluir con un **Plan de Acción para la Innovación**.

Fase III: Resultados financieros

En esta fase el objetivo es observar y analizar las **consecuencias financieras** de nuestro Modelo de Negocio, de modo que nos permita emitir un juicio sobre su **efectividad**.

Para guiarle en todo este proceso hemos diseñado como apoyo una serie de preguntas que se incorporan en un ANEXO, que le servirán de GUÍA para realizar estas tres fases de análisis y le ayudarán en la generación de ideas para innovar.

Al emprender este ejercicio **recuerde**.....

No se puede utilizar un mapa viejo para encontrar nuevas carreteras

- Hágalo con una “**mente en blanco**”, sin prejuicio, olvidando sus percepciones adquiridas de experiencias previas para poder abrirse y despojarse de antiguas creencias.
- **Comparta** y contraste la información obtenida con personas de diferentes áreas de la organización y le sorprenderá descubrir nuevos puntos de vista y posibilidades.
- Tenga siempre presente la innovación identificando las **áreas de cambio, las transformaciones y novedades** que se están produciendo en su entorno (clientes, proveedores, legislación, etc.) y las posibles consecuencias para su empresa y su negocio, abriendo oportunidades, exigiendo cambios en su forma de competir.

4.1. El primer paso: la información

En la sociedad del conocimiento, en el entorno económico y empresarial actual, la información y el conocimiento se han constituido como elementos clave para la competitividad e innovación.

Como ya hemos comentado anteriormente ser innovador es **pensar de nuevo**, pensar diferente, ver de otra manera, **cambiar la percepción sobre nuestro entorno y nosotros mismos**, pero para ello necesitamos un punto de partida que nos permita desarrollar nuestra creatividad y trabajo. Este punto de partida será la **información**.

¿Qué tipo de información necesito?

El análisis del entorno, su empresa y los resultados, requiere disponer de una información adecuada, una información actualizada de su sector/segmento, la evolución de la competencia, el comportamiento de la demanda, las tendencias del futuro, etc.



Una **información** que con frecuencia existe, tanto **interna** como **externamente**, pero que muchas veces **obviamos**, que es **cuantiosa** y está **fragmentada**, y que requiere un **proceso de captación, selección y clasificación de la información de interés** para facilitarnos nuestro trabajo de innovación.

En este contexto, la denominada **inteligencia competitiva** y la **vigilancia competitiva** (tecnológica, mercados, competidores, clientes, etc.) se han constituido en instrumentos que permiten **recoger, organizar y analizar la información**, transformándola en **conocimiento para la empresa** y derivándose acciones de innovación.

¿Qué es inteligencia competitiva y vigilancia tecnológica?

Los términos inteligencia competitiva y vigilancia tecnológica se utilizan generalmente de forma indistinta. Podemos definirlo como el **procedimiento sistemático de captura, interpretación, difusión y explotación de información de valor estratégico** sobre la industria y los competidores para la toma de decisiones de su empresa u organización.

La captación de información de mercado requiere, a su vez, **sistematizar, de forma continua, la obtención y análisis de información** relevante para la empresa, mediante un método de **clasificación de la información**.

Las personas tienen un papel central en la captación de información de mercado

Existen **dos fuentes principales de información**. La primera, **externa**, proviene de Internet, ferias, eventos, periódicos, revistas, asociaciones, fundaciones, Entidades Públicas, comunidad financiera, organizaciones internacionales (UE, OECD, etc.) publicaciones de interés (normativas, patentes, boletines, BOE), etc.

La transmisión de información es esencial para la innovación

Cabe destacar la importancia de fomentar la comunicación y concienciar a toda la plantilla sobre la función de la innovación dentro de la organización, ya que la **segunda fuente es interna, miembros de la organización, clientes, proveedores**, etc., independiente de su nivel jerárquico en la organización. Todos los miembros de la organización, tienen un papel central para captar y analizar las consecuencias de **información que se recibe y que no se sabe que se recibe e información que se necesita, pero no se sabe que se necesita**, como describimos a continuación.



CATEGORÍAS DE INFORMACIÓN

Información que se recibe y que no se sabe que se recibe, información de clientes, proveedores, competidores, etc. que se desecha por desconocimiento, falta de atención, etc. La relación, muy a menudo intensa, que se produce entre la empresa y su cliente, produce una comunicación muy estrecha de la que se puede extraer información relevante para el desarrollo de ideas innovadoras, como por ejemplo: problemas que pueden dar lugar a nuevas soluciones, nuevos proyectos que pueden abrirse a ofertas de producto, necesidad de nuevos servicios, en el contexto actual las dificultades financieras de otros competidores pueden facilitar la apertura a nuevas ofertas, etc.

Información que se necesita, pero no se sabe que se necesita, información relacionada, por ejemplo con la apertura de nuevos mercados, las dificultades de sucesión de competidores, etc. que tienen un elemento de carácter estratégico y deben ser objeto de análisis de igual forma. Para ello es necesario un planteamiento estratégico, una orientación sobre el tipo de información que la empresa debe buscar para desarrollar sus planes de futuro.

Información formal, procedente de clientes y proveedores, fundamentalmente y relacionada con la documentación necesaria para la presentación de ofertas, certificaciones de productos, etc.

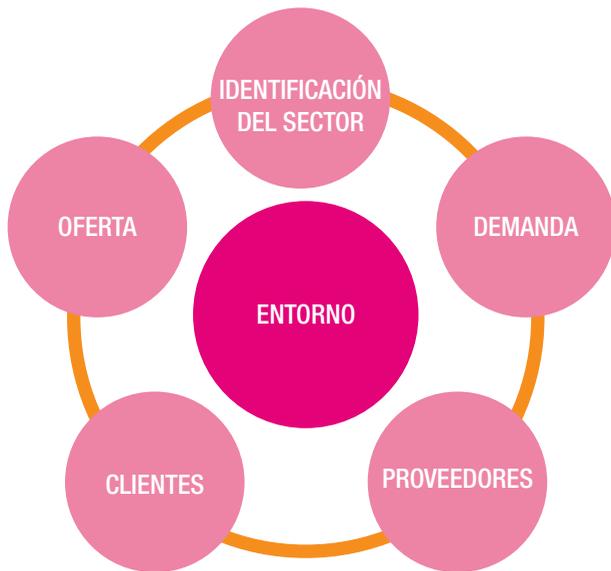
Información sistemática es decir que se busca de manera proactiva, procedente de asociaciones sectoriales, publicaciones periódicas, centros tecnológicos de referencia, publicaciones de Entidades Públicas como puede ser Ministerios, centros de investigación, universidades, observatorios, etc. A través de estos canales las empresas pueden estar al día principalmente en cuanto a las novedades tecnológicas, certificaciones de calidad, exigencias medioambientales, convenios colectivos, cambios legislativos, información, estadística, etc.



Para fomentar la comunicación y debates conducentes dentro de su organización, para la generación e implementación de **ideas transformadoras y rentables**, es necesario tener **un lenguaje común**, que permitirá abrir el abanico de posibilidades, buscar discontinuidades en el mercado, los puntos de inflexión, etc.

Las bases de una **terminología común**, que deberá compartir con su **equipo**, como parámetro y marco de referencia para la **observación y generación de ideas de innovación**, facilitará el proceso de análisis de la información obtenida.

Antes de empezar con la hoja de ruta vamos a definir los **conceptos más relevantes** que manejará su organización en el proceso, para que toda su organización lleve a un **consenso** de los conceptos.



¿Qué es un sector?

De forma genérica, podemos definir un sector como un conjunto de empresas o negocios que se engloban en un área diferenciada dentro de la actividad económica y productiva.

Si profundizamos aún mas encontramos un mercado representado por un conjunto de demandantes reales y potenciales de un producto/servicio que comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio.





Cabe recordar que **un sector es un organismo vivo**, en un estado permanente de cambio y evolución, por las **múltiples variables** interdependientes que **le afectan y le transforman**.

A su vez, un **sector es heterogéneo** y es importante profundizar en su conocimiento, **entender su diversidad, diferenciando las necesidades** tanto de la demanda como de la oferta. Este conocimiento le permitirá determinar cuales son los criterios de selección para identificar un segmento, a través de lo que se denomina la segmentación de mercado.

¿Qué es un segmento?

Se puede definir como un grupo de personas, empresas u organizaciones con características homogéneas en cuanto a deseos, preferencias de compra o estilo en el uso de productos, pero distintas de las que tienen otros segmentos que pertenecen al mismo mercado.

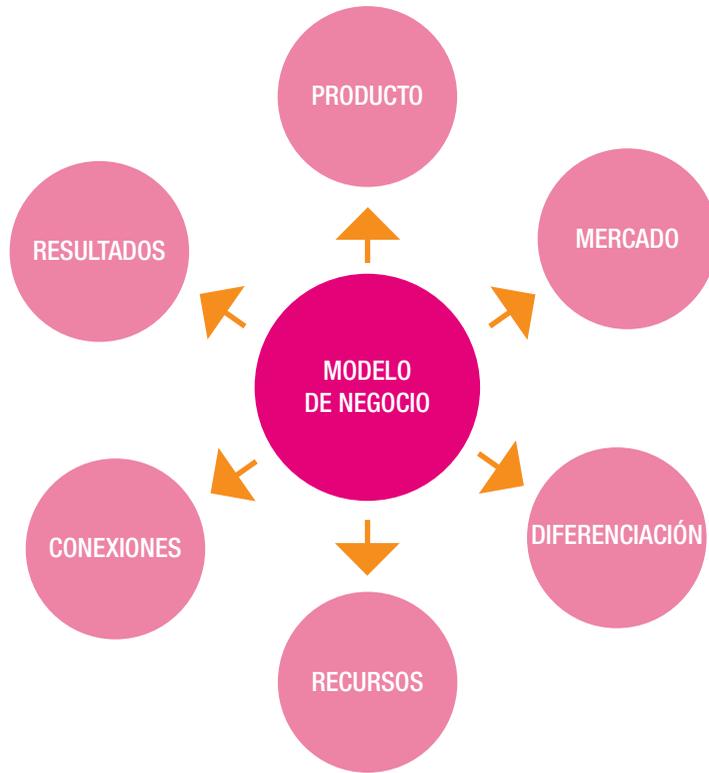
SEGMENTACIÓN DE LA DEMANDA

- Por área geográfica
- Por demografía (Edad, género, estado civil, etc.)
- Por nivel socioeconómico (ingreso, clase social y ocupación)
- Por cultura (estilo de vida y cultura)
- Segmentación por perfil de consumo

SEGMENTACIÓN DE LA OFERTA

- Por tipo de empresa
- Por posicionamiento, rango de precio, nivel de calidad, etcétera
- Por beneficios / atributos proporcionados a los clientes
- Por geografía

La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores, por lo que uno de los **elementos decisivos del éxito** de una empresa es su **capacidad de segmentar adecuadamente su mercado**. La segmentación se realiza en base a una identificación de sus necesidades reflejadas en sus hábitos de compra y comportamiento, las posibilidades son múltiples.



¿Qué es un modelo de negocio de éxito?

Recordemos que un modelo de negocio se define como la forma en la que una empresa **articula todos los elementos** que la configuran para **generar ingresos**, es decir, como se construye la relación entre su estrategia, producto, mercado, diferenciación, recursos estratégicos, clientes y conexiones, **de modo que sea exitoso**.

4.2. Conocer nuestro Entorno

La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio. El aspecto clave del entorno es el sector o sectores industriales en los cuales compite. La estructura de un sector industrial tiene una fuerte influencia al determinar las reglas del juego competitivas, así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa.

M. Porter

Para innovar en su modelo de negocio, un **profundo conocimiento del entorno es fundamental**, porque al conocer las necesidades de su mercado, siempre en evolu-



ción, usted podrá diseñar un nuevo sistema de actividades y relacionarlas entre sí de forma novedosa que satisfagan a sus clientes. El estar atentos al entorno le permite aprovechar los cambios y transformarlos.

Conocer el entorno en el que se desarrolla su empresa es el primer paso en la búsqueda de ideas de innovación, por ello debe realizarse desde la **perspectiva de la innovación**, es decir, buscando los elementos que nos permitirán cambiar nuestra forma habitual de enfrentarnos a la demanda, competencia, la tecnología, etc.

La innovación es el combustible del crecimiento

Recuerde que la empresa debe valorar la innovación a partir de su identidad y su posicionamiento con el exterior, con lo cual, realizar un **ejercicio de reflexión estructurado sobre su entorno**, le permitirá vislumbrar de forma inmediata oportunidades de mejora en su empresa de fácil implementación, definir opciones estratégicas a medio y largo plazo, todo con el propósito de generar un **crecimiento continuo y sostenible**.

Innovar necesita que nos demos tiempo para pensar en lo que está sucediendo

¿Le sucede con frecuencia que un día típico en la oficina significa “apagar fuegos” imprevistos, resolver obstáculos financieros, atender a un cliente descontento, dificultades para pagar las nóminas, problemas para cobrar, etc.? Esta **realidad**, para la mayoría de las empresas, **impide parar y mirar** qué está pasando a su alrededor.

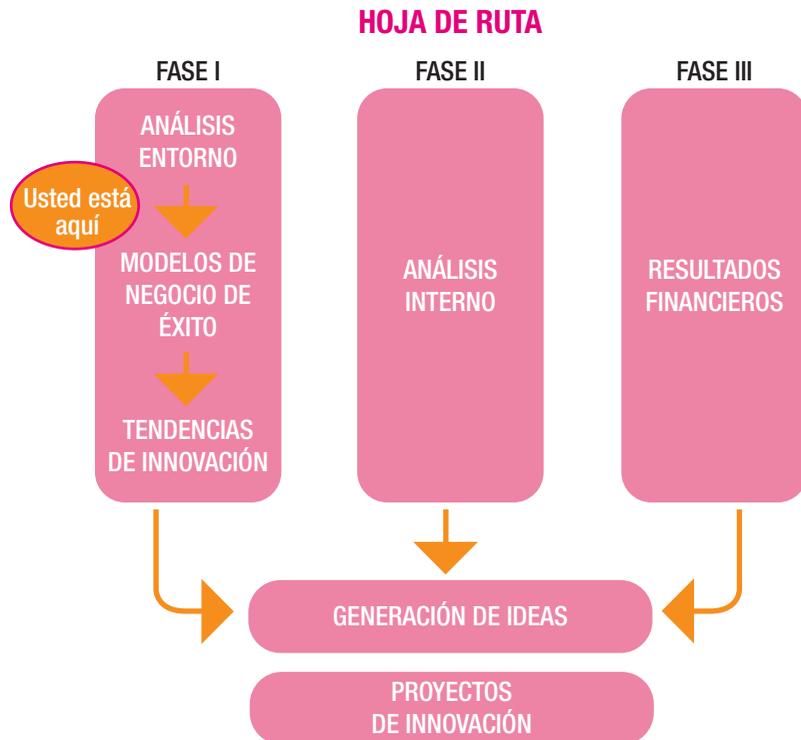
¿Cree que realmente conoce su entorno?

La importancia de conocer su entorno puede resultar obvia, pero en la realidad el empresario tiene una **perspectiva sesgada de su actividad** y frecuentemente no dispone de una **visión global del sector/segmento** en el cual opera.

Le proponemos que realice un análisis en dos partes, en una primera centrándose en el análisis de su sector/segmento y en una segunda en los Modelos de Negocio de Éxito presentes en su sector/segmento. Para facilitarle este análisis y a partir de la información que dispone, le proporcionamos una Guía de Trabajo, que le ayudará a identificar y analizar su sector mediante un procedimiento de valoración y vigilancia de su entorno para **incorporar e integrar en su operativa diaria** como parte de la función de innovación. Este procedimiento, basado en una serie de preguntas (éstas son orientativas, dado el carácter genérico de esta GUÍA, por lo que es impor-

tante que las adapte a su propia realidad, sector/segmento), consiste en un **análisis práctico y fácilmente aplicable**, que una vez finalizado le permitirá:

- Disponer de una “radiografía” de su sector / segmento, su estructura, tendencias, oportunidades y amenazas, etc.,
- Evaluar el posicionamiento de su empresa dentro de éste,
- Determinar los Modelos de Negocio de las empresas de éxito, como referencia para posteriormente valorar la distancia de su empresa con respecto a los líderes de su sector/segmento.



4.2.1. Conocer el sector/segmento

Es un hecho que en las últimas décadas, el mercado viene adquiriendo un dinamismo creciente. Este ambiente competitivo se vive de una manera cada vez más aguda en sectores en los que los huecos de mercado se estrechan o adquieren perfiles poco claros, dificultando ser identificados con precisión.

M. Porter



Estamos ahora preparados para iniciar el análisis de su entorno, en el cual detallará los **segmentos presentes**, la **situación estructural y coyuntural**, así como las **tendencias de futuro**.

Para ayudarle a estructurar esta vigilancia de su entorno, sector/segmento, de forma operativa y proactiva, le facilitamos una Guía de Trabajo en la que se incluyen una serie de preguntas, organizadas (**Identificación, Demanda, Oferta, Clientes, Proveedores**), diseñadas para extraer información sobre la situación actual de su sector, las tendencias de innovación, es decir conocer ¿cómo es mi sector/segmento y hacia donde se dirige? (ver ANEXO I: Guía de Trabajo del Sector/Segmento).

Recuerde que una vez que concluya esta reflexión, emergerán iniciativas que luego deberá incorporar al análisis interno del cual hablaremos en la próxima sección.

4.2.2. Conocer los Modelos de Negocio de Éxito

La esencia de un modelo de negocio es definir la manera en que una empresa proporciona valor a sus clientes, atrae al comprador para que este pague por ese valor y convierte esos pagos en beneficios.

M. Teece

La interdependencia entre actividades es el punto central del concepto de modelo de negocio

Una vez completado el análisis de su entorno, el siguiente paso es **identificar** las **características principales** que presentan los **modelos de negocio de éxito** dentro de un sector, distinguir los factores de éxito dentro de un segmento que pueden presentar características distintas.

El propósito de este paso, es ayudarle a construir **su propio modelo de negocio** en base a los elementos de los **factores de éxito** de su sector/segmento, información que le permitirá medir su distancia con respecto a las empresas líderes e identificar las áreas de mejora e innovación en su empresa.

Para **analizar las diferentes formas de competir de las empresas** mejor posicionadas en los distintos segmentos, vamos a examinar los **principales componentes del Modelo de Negocio**, para extraer los factores de éxito.

COMPONENTE DEL MODELO DE NEGOCIO



Para ello, le proponemos un esquema de trabajo basado en un *benchmarking* estratégico, sobre los competidores que considere más relevantes, de los cuales puede aprender y superar innovando. La selección de estos competidores, se realizará a partir de una **muestra de empresas** propuesta por los miembros del Comité de Innovación, que sean consideradas **relevantes**, sobre las cuales se hará una función de **vigilancia competitiva**. Ésta se utilizará como herramienta de innovación para sacar ideas en base a lo que están haciendo, con el propósito de aprender de sus errores y sus virtudes. Para su análisis le proponemos, unos criterios que facilitarán la generación de ideas:

- **Indiferencia**, es decir no es un valor diferencial en el mercado...
- **Fortaleza**, evite un enfrentamiento con la competencia...
- **Debilidad Manifiesta**, puede ser una oportunidad para mejorar...

Además, para ayudarle a estructurar esta vigilancia competitiva de forma operativa y proactiva, le facilitamos una **Guía de Trabajo** en la que se incluyen una serie de preguntas, organizadas por cada elemento del Modelo de Negocio, diseñadas para extraer los factores de éxito o debilidades y orientadas a conocer cual es el modelo de negocio de éxito, es decir conocer ¿cómo las empresas de éxito de su sector ganan dinero? (ver ANEXO II: Guía de Trabajo de los Modelos de Negocio de éxito).



Recuerde que una vez que concluya esta reflexión, emergerán iniciativas que luego deberá añadir al análisis del sector/segmento realizado anteriormente.

4.3. Conocer nuestro Modelo de Negocio

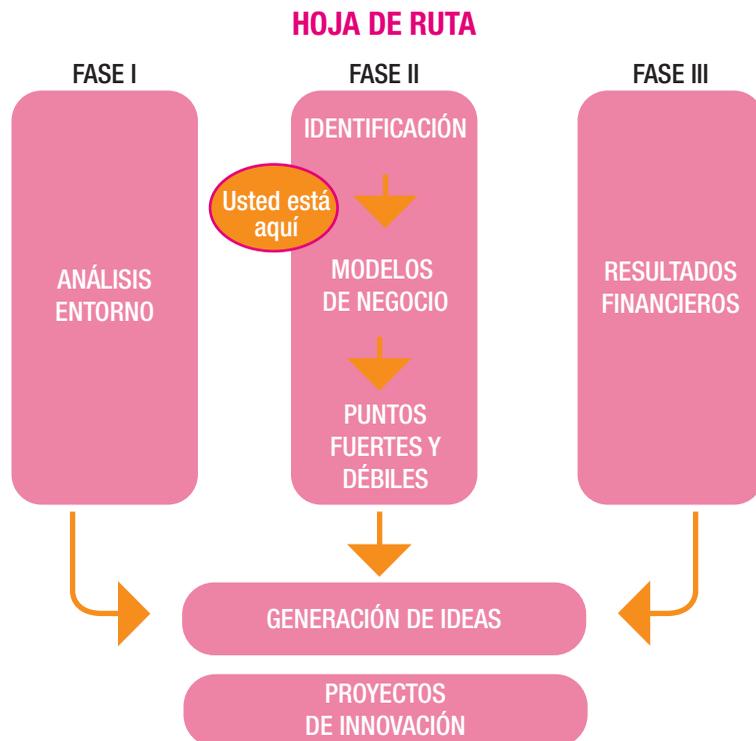
Lo que pensamos que ya sabemos, es lo que a menudo nos impide aprender.

C. Bernat

¿Cómo está mi empresa?

Una vez completado el análisis del entorno, habiendo identificado los Modelos de Negocio de Éxito dentro de su sector y distinguiendo los factores de éxito de sus empresas de referencia, el próximo paso consiste en realizar un análisis del **Modelo de Negocio actual** de la empresa, **clave para desarrollar la innovación**. A partir de este análisis y con la información disponible anterior, emergerán naturalmente **puntos fuertes y débiles de la empresa**, con doble enfoque: externo e interno.

Como punto de arranque, para la generación de un flujo constante de ideas de innovación, el análisis interno de la empresa, consiste en **replantearse el Modelo de Negocio de la empresa en base a sus componentes**; estrategia, recursos, clientes y conexiones.



La innovación puede surgir de cualquier parte y de cualquier persona

Una vez realizado este proceso, los miembros del equipo deberán contrastar esta información con los Modelos de Negocio de Éxito del sector realizado anteriormente, elemento por elemento, buscando **puntos de contraste con la competencia (GAP)**.

El objetivo del análisis es familiarizarse y concienciarse con las ortodoxias y dogmas, las practicas estándares de nuestra empresa y el sector, que le pueden impedir crecer y que son fuente de innovación.



¿Qué podemos hacer?

- ¿Hemos detectados “puntos de dolor” en nuestro modelo que nos permitiría mejorar sus resultados?
- ¿Cuáles son las diferencias con respecto a nuestros referentes (GAP)?
- Esas diferencias ¿nos permiten mejorar nuestros resultados o los están perjudicando?
- Si innovamos para acercarnos a estos modelos, ¿transmitiríamos mayor valor a nuestros clientes? ¿mejoraríamos nuestros resultados?
- ¿Podemos mejorar nuestro Modelo de Negocio y superar a la competencia o somos prisioneros involuntarios de las convenciones de nuestro sector?
- ...

Para facilitar este procedimiento de análisis interno, se ha desarrollado **una metodología de autoevaluación práctica**, en la que se incide sobre los elementos de su modelo de negocio y que será el referente para **evaluar su posicionamiento en el sector/segmento** con respecto a los Modelos de Negocio de éxito de su segmento.

Esta metodología se ha dividido en distintas etapas, detalladas a continuación, que servirán para facilitar el desarrollo de las distintas reuniones del Comité de Innovación para la identificación y puesta en marcha de una organización innovadora:



Identificación de la empresa...

Se trata de identificar los datos básicos de la empresa, el objetivo es transmitir y consensuar esta información por parte de todo el equipo del Comité de Innovación.

Análisis del Modelo de Negocio...

Información cualitativa de la empresa, en la que mediante preguntas abiertas se llegue a un consenso sobre el Modelo de Negocio actual y análisis de los resultados financieros. Asimismo permite establecer el posicionamiento de la empresa en el sector y el GAP (distancia) con respecto a los Modelos de Éxito del sector.

Puntos Fuertes y Débiles...

Una vez realizado el análisis del Modelo de Negocio de la empresa, es sencillo identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa.

El ejercicio de autoevaluación debe compartirse con todo el equipo del Comité de Innovación

El método para realizar este ejercicio de autoevaluación, en la que se incluyen preguntas para el análisis y simultáneamente para el fomento de la generación de ideas de innovación, si bien, cada empresa deberá personalizar estas preguntas, incluyendo aquellas que mejor reflejen la situación de su empresa.

A partir del análisis interno de la empresa y la identificación de los puntos fuertes y débiles del Modelo de Negocio, el Comité de Innovación debe llegar a un consenso para evaluar **las opciones estratégicas** que se presentan y que marcarán el desarrollo del **Plan de Innovación de la empresa**.



Al igual que la revisión del sector y del entorno, deberá ser un proceso constante dentro del Comité de Innovación, ya que la generación de nuevos proyectos procede siempre de la observación y del análisis de nuestra empresa y de nuestro entorno. Por lo tanto, el Comité de Innovación debe combinar la generación de nuevos proyectos, con la ejecución y seguimiento de los proyectos puestos en marcha, que a su vez generarán cambios dentro de la empresa y serán caldo de cultivo para nuevas ideas de innovación.

Al igual que con el modelo de negocio de empresas de éxito, a continuación procederemos a realizar un ejercicio que nos permitirá conocer como es su modelo de negocio, recogido en el ANEXO III, en el cual se **desglosan los distintos componentes del Modelo de Negocio**, su significado y preguntas relativas a cada uno de estos; si bien estas preguntas son de carácter genérico, cada empresa deberá adaptar este cuestionario a su situación.

4.4. Conocer los Resultados Financieros

Hasta aquí hemos analizado la información cualitativa, tanto del Sector y entorno, como de nuestro **Modelo de Negocio**. El propósito ahora es observar y analizar las **consecuencias financieras** de nuestro Modelo de Negocio, o viceversa, que Modelo de Negocio subyace tras los números de la empresa, de modo que nos permita emitir un juicio sobre su efectividad.

El análisis de los resultados es clave, tanto para la identificación y explicación del Modelo de Negocio actual, como a la hora de valorar cualquier decisión orientada a la innovación. Hay que tener en cuenta, que cualquier decisión adoptada sobre su modelo de negocio, afectará a su situación financiera, tal y como le sucedió a la siguiente empresa.



En el año 2007, una pequeña empresa familiar del sector textil, ante las dificultades del mercado nacional (la entrada de competidores extranjeros estaba perjudicando sus ventas y debilitando sus márgenes) decidió abrirse a los mercados exteriores, como fórmula para incrementar sus ventas y compensar la caída en el mercado interior.

Esta decisión estratégica, implicó una focalización en cuanto al tipo de producto y los mercados a los que se dirigiría. Su apuesta fue un “éxito” y en un año había conseguido alcanzar el nivel de ventas de sus mejores épocas, su producto había tenido una gran aceptación en los mercados donde había sido presentado.

Sin embargo, pese a que la estrategia en cuanto a la selección de productos y mercados fue acertada, los resultados alcanzados no fueron tan positivos.

Para responder a las exigencias de los nuevos mercados y clientes, la empresa tuvo que mejorar sus capacidades, contratando personal especializado, acometer inversiones en una nueva delegación y un sistema de gestión de pedidos/existencias más avanzado por exigencia de sus nuevos clientes; así mismo, vio incrementadas sus necesidades operativas de fondos, ya que aumentaron sus existencias, los periodos de cobro de estos nuevos clientes aumentaron. Para asumir este incremento de actividad la empresa tuvo que recurrir al apoyo de Entidades Financieras, con lo que los gastos financieros también se incrementaron. Como resultado, la generación de caja final de la empresa, fue menor al del año anterior.

La dirección de la empresa no tomó en consideración, cuando desarrollo la estrategia, los cambios que implicaba en todo su Modelo de Negocio y las consecuencias financieras de sus decisiones.

El análisis de los resultados no debe hacerse de manera aislada, es importante tomar como referencia el comportamiento de su **competencia** si dispone de esa información y/o **su propia evolución temporal**.

Habitualmente el análisis de la información financiera de la empresa se realiza desde un punto de vista contable, pero este no es el caso, vamos a proponerle que analice la información financiera con el mismo criterio que ha utilizado para la información cualitativa, **innovando, pensando de nuevo**.

El análisis de nuestro resultado nos ayuda a innovar

La primera cuestión que nos planteamos, cuando hablamos de analizar la información financiera de la empresa, es por donde empezar, sin dejarnos atrapar por los abundantes números que proporciona este tipo de información. **Vayamos de lo general a lo particular y de forma relacional**, para lo cual, empezaremos por identificar ...



¿Qué información financiera tengo que mirar?

La empresa dispone de dos fuentes principales de información: la **Cuenta de Resultados** y el **Balance de Situación**. Con estas dos herramientas podemos analizar el comportamiento histórico de los ingresos y gastos obtenidos, el resultado de las inversiones realizadas y las decisiones de financiación adoptadas, para saber si su Modelo de Negocio es exitoso, debemos ver si genera excedentes de caja sostenibles en el tiempo, para lo que es importante identificar el **Flujo de Caja**, como convergencia de estos dos documentos.

4.4.1. ¿Por dónde empezamos?

El primer paso es **entender la información** que nos proporcionan estas herramientas y adaptarla a un modelo para su **correcta interpretación**. Como ya hemos comentado anteriormente, los resultados son la justificación de cualquier modelo de negocio.

Para disponer de esta información, debemos apoyarnos en la Cuenta de Resultados y el Balance de la empresa.

Si bien el Plan General Contable facilita un modelo de Cuenta de Resultados y de Balance, las limitaciones que presentan hacen que no sean las herramientas más adecuadas para la evaluación de su Modelo de Negocio, lo que nos lleva a plantear los siguientes modelos alternativos con las siguientes estructuras:

CUENTA DE RESULTADOS

La Cuenta de Resultados es un documento que nos facilita información sobre los ingresos y gastos obtenidos en un periodo de tiempo y clasificados según su naturaleza (actividad de explotación y financiera). Adicionalmente nos informará de los márgenes que se generan en su actividad, entendidos éstos como la diferencia entre ingresos y gastos. El análisis de este documento, nos permitirá evaluar la capacidad de la empresa para generar beneficio a través de la venta de sus productos y los costes necesarios para su obtención.

+ VENTAS

Ventas netas de la actividad.

- COSTES VARIABLES

Compuestos básicamente por compras y subcontratación, nos proporciona información sobre la relación con proveedores, tendencias, precios de compra y sobre las actividades que ha decidido externalizar.

MARGEN BRUTO

Las ventas menos los costes variables, suele expresarse en porcentaje sobre ventas, indica el margen que hemos obtenido del mercado para hacer frente a nuestros costes fijos y ganar dinero.

- COSTES FIJOS

Los costes fijos están relacionados con los recursos internos de la empresa, en los que se incluye el personal, amortizaciones, otros gastos de explotación. Estos costes evolucionan de forma independiente al nivel de la actividad.

RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (BAII)

El resultado de la actividad de la empresa.

INGRESOS/GASTOS +/- FINANCIEROS

El resultado de las decisiones de inversión y financiación tomadas por la empresa.

RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS

El resultado de la actividad propia incorporando el resultado de la actividad financiera de la empresa.

- IMPUESTOS

Efecto impositivo en el resultado financiero.

RESULTADO EJERCICIO

Resultado final de la empresa.



En lo referente al Balance de situación:

BALANCE

El Balance es una herramienta que nos indica cómo se distribuyen sus inversiones en una fecha determinada, cómo se financian y conocer si existe equilibrio financiero.

Como norma general, existe equilibrio financiero cuando las inversiones a largo plazo (maquinaria, instalaciones...) se financian con recursos a largo plazo (fondos propios y deuda a más de un año), y además, se genera un excedente, que se destina a financiar las inversiones a corto plazo o circulante (existencias, clientes...)

INVERSIÓN

La inversión podemos diferenciarla en lo que se denomina Activo Fijo (construcciones, instalaciones, maquinaria, etc.) o Corriente, que incluye sus existencias, realizable (clientes y otros derechos de cobro) y tesorería.

ACTIVO FIJO

INTANGIBLE/MATERIAL

FINANCIERO

ACTIVO CORRIENTE

EXISTENCIAS

REALIZABLE

TESORERÍA

FINANCIACIÓN

RECURSOS PERMANENTES

INTANGIBLE/MATERIAL

FINANCIERO

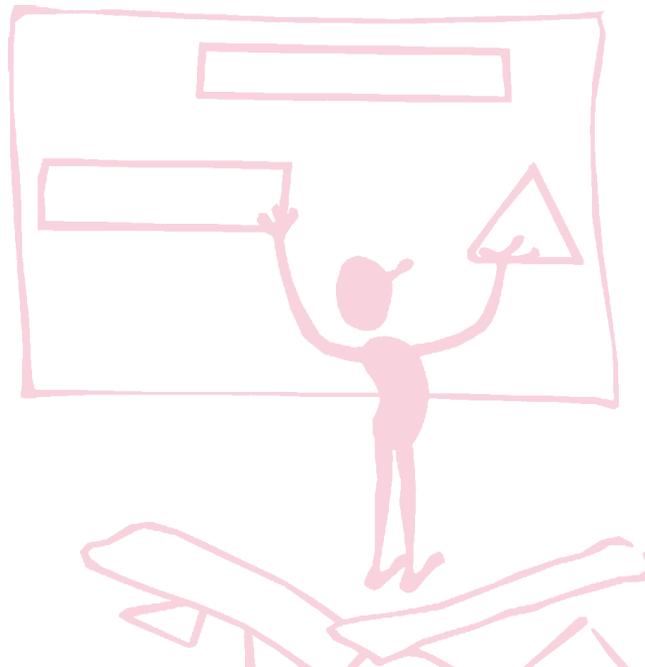
PASIVO CORRIENTE

DEUDAS A CORTO PLAZO

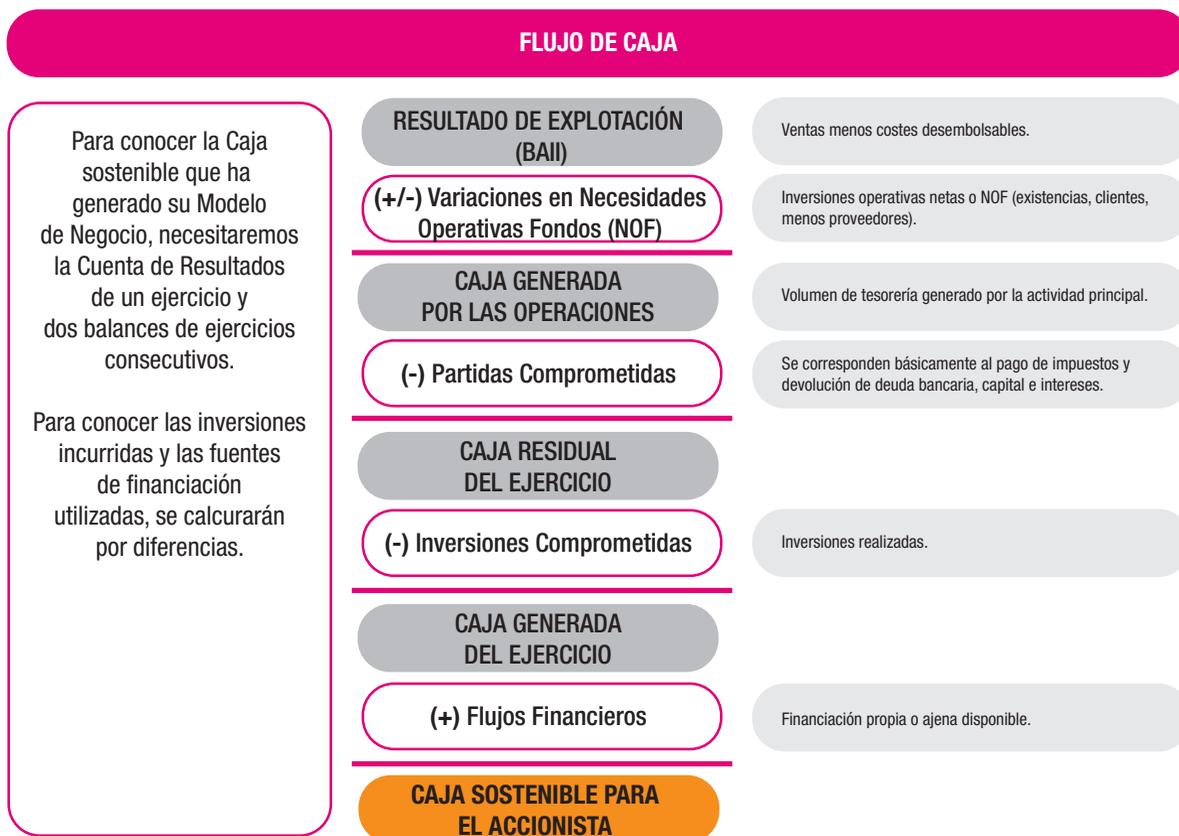
PROVEEDORES

Corresponde a financiación con exigibilidad superior a un año y que básicamente son los recursos propios (aportaciones de los socios y resultados no distribuidos) y préstamos a largo plazo.

Recoge las deudas con una exigibilidad inferior al año, tanto de naturaleza financiera (préstamos, bancarios, pólizas de crédito, etc.) como de naturaleza operativa (proveedores, básicamente).



Según lo comentado anteriormente, tanto la Cuenta de Resultados como el Balance de Situación, convergen en un documento que nos indicará la caja sostenible para el accionista.



4.4.2. ¿Cómo analizamos esta información financiera?

Una vez identificada la **información relevante** para el análisis de los resultados de la empresa y por tanto de su Modelo de Negocio, debemos comenzar a trabajar esta información.

Para ello, al igual que en el análisis del resto de los componentes del Modelo de Negocio, le vamos a proponer una serie de preguntas, que le servirán de guía y le facilitaremos los **indicadores más importantes** para este análisis, de forma que encuentre la respuesta a estas preguntas.



¿Dónde está la respuesta a todas estas preguntas?

- ¿Es eficiente nuestro Modelo de Negocio actual?
- ¿Transmite realmente valor nuestro Modelo de Negocio?
- ¿Qué sucede con los costes de nuestro Modelo de Negocio?
- ¿Nuestra empresa “funciona” bien?
- ¿Cuáles son las necesidades operativas del Modelo de Negocio?
- ¿Hasta qué punto el pasado compromete nuestro Modelo de Negocio?
- ¿Condicionan las inversiones de hoy, nuestro Modelo de Negocio de futuro?
- ...

¿Es eficiente nuestro Modelo de Negocio actual?

Es decir, intentamos conocer si nuestro Modelo de Negocio, nuestra actividad principal, obtiene un resultado positivo a partir de las inversiones que utilizamos, es decir, **¿nuestra actividad es rentable?**

Para su respuesta utilizaremos el **indicador de rentabilidad**, que nos relacionará tanto el margen que obtenemos en nuestra actividad como el uso que hacemos de nuestras inversiones, es decir, **en qué medida nuestras inversiones apoyan e impulsan nuestras ventas.**





Para ello, analizaremos inicialmente el **Margen de Explotación en relación con sus ventas**, tanto lo que corresponde a su evolución en un horizonte de al menos tres años, como su comparación con el valor obtenido por la competencia.

$$\text{MARGEN DE EXPLOTACIÓN} = \frac{\text{BAII}}{\text{Ventas}} * 100$$

Hemos de tener en cuenta, que este indicador se encuentra directamente influenciado por su enfoque producto/mercado, es decir, *¿hemos ofrecido un mayor servicio al mismo precio o por el contrario damos los mismos servicios a precios muy inferiores?*

Por otro lado, en la medida en que consigamos un **mayor volumen de ventas** con el **menor volumen de inversión** posible, seremos más **eficientes** y por lo tanto, nuestra rentabilidad será mayor.

$$\text{EFICIENCIA} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}} * 100$$

Por lo tanto, podemos ayudarnos del indicador de rentabilidad y en su descomposición en margen y eficiencia, para saber en cual de las dos vertientes estratégicas estamos (Margen o Eficiencia), que nos permitirán actuar de forma coherente.

$$\text{RENTABILIDAD} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}} * 100 = \frac{\text{BAII}}{\text{Ventas}} * 100 * \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}} * 100$$

¿Trasmite realmente valor nuestro Modelo de Negocio?

La forma más clara que tenemos para empezar es saber si nuestro Modelo de Negocio es capaz de transmitir valor al cliente, es a través del **comportamiento de las ventas**. Para ello, intentaremos dar respuesta a *¿su evolución ha sido mejor o peor*



que el resto de empresas de su sector? En este sentido es importante **identificar las causas** que lo expliquen, analizando los distintos elementos de su Modelo de Negocio y reflexionando sobre si son distintos a su sector, únicos respecto a la competencia y por supuesto valorables por el cliente.

En caso de que obtengamos una respuesta afirmativa, entonces su trayectoria de negocio avanza con paso sólido pero... **¿podemos acelerar aún más nuestro crecimiento?** la respuesta será **sí**, en la medida que...

- Su negocio le permita beneficiarse cuando se anticipa al mercado (efecto red), más difícil se lo pondrá a la competencia, por llegar más tarde.
- Podamos extraer rápidamente información y conocimiento de sus clientes para mejorar sus productos/servicios antes que la competencia.
- Dispongamos de algún medio, activo, recurso, capacidad, etc. que constituya una barrera a su competencia y a su vez reduzca el interés de nuestro cliente de acudir a la competencia.

Obviamente, la presencia de todos estos factores provocará que el volumen de negocio se vea incrementado a un mayor ritmo.

Ahora bien, puede que nuestro negocio pertenezca a un **sector en dificultades**, caracterizado por una caída cada vez mayor de su actividad. Esta situación hace que consideremos que estamos ante un **Modelo de Negocio de valor**, en la medida en que la **caída de sus ventas** sea **inferior** a las de sus **competidores**. Son varias las vías que nos permiten alcanzar este objetivo, entre las que podríamos citar las siguientes:

- ¿Ha considerado ampliar su cartera de productos/servicios? Es decir, ¿ha valorado la diversificación en todos sus términos (tipología de clientes, zonas geográficas, capacidad de la competencia)?
- ¿Nuestro Modelo de Negocio puede reorientarse con rapidez actuando sobre procesos, instalaciones, *know-how*, para enfocarse a otros nichos de mercado?
- ¿Cuál es el volumen mínimo de ventas que nos cubre los costes de nuestra actividad o Punto Muerto? ¿Está muy "cercano" o por el contrario, tenemos que alcanzar un elevado volumen de ventas para cubrir estos costes?

PUNTO MUERTO

=

$$\frac{\text{Costes fijos}}{\text{Margen Bruto / Ventas}}$$

En definitiva, dónde se sitúa ese nivel de ventas, donde ni ganamos ni perdemos.

Y para alcanzar esta situación... *¿Es necesario realizar un elevado esfuerzo comercial (ventas)?* o bien, *¿podemos actuar sobre el resto de componentes?* (disminución de costes fijos, con las cautelas que más adelante comentaremos y/o incrementando el Margen Bruto). Lo que sí es claro, es que cuanto antes lleguemos al Punto Muerto, más tiempo tendremos para repensar nuestro Modelo de Negocio.

¿Qué sucede con los costes de nuestro Modelo de Negocio?

Observemos ahora los **costes totales** de su negocio y como se distribuyen en costes **variables** (aprovisionamientos) y **fijos** (personal, otros gastos de explotación, etc.).

No debemos olvidar que este reparto está influido por los recursos estratégicos que decidió tener (costes fijos) y los que decidió externalizar (costes variables), por lo que debemos comprobar si la **estructura de su Modelo de Negocio** sigue siendo válida.

Empecemos por el **Margen Bruto**, valore su evolución como indicador relativo *¿Tiene una tendencia a la estabilidad o a la mejoría? ¿Es consecuencia de su incremento de volumen (economía de escala) y/o mejora en la capacidad de negociación con proveedores?*

$$\frac{\text{Margen Bruto}}{\text{Ventas}} * 100$$



Si es así, va por buen camino, si por el contrario, observa es una disminución constante, mayor que su competencia, empiece rápidamente a replantearse su Modelo de Negocio, es posible que estemos reteniendo a los clientes con disminuciones en el precio, pero sin transmitir valor.

Observe ahora sus **costes fijos**, recuerde que es resultado de esos recursos que decidió mantener, porque consideró que eran estratégicos o indispensables.

Una medida de su eficiencia es el **peso** de estos costes sobre **ventas** y su **evolución**. Si este indicador disminuye progresivamente está usted utilizando mejor sus recursos.

$$\frac{\text{Costes Fijos}}{\text{Ventas}} * 100$$

Y ahora, debemos plantearnos si estos costes se orientan a **producir valor a los clientes** y además nos permite reforzar los elementos del Modelo para **distanciarse de su competencia**. Si las respuestas son negativas, quizás hemos tomado decisiones de reducción de costes sin valorar las consecuencias que tendrían sobre la satisfacción de los clientes. Tenga en cuenta que si sus ventas caen por razones como las anteriormente comentadas, le sobran todos los costes fijos e incluso, puede ser que se hayan quedado sin empresa.

Incurrir en costes fijos es positivo en la medida que se genere valor para el cliente y sobre todo si el cliente percibe ese valor

También puede ocurrir que no consigamos mejorar ese ratio, es decir que no pueda reducir esos costes sin perjuicio de su negocio, en ese caso, piense que disponemos de **recursos ociosos** a los que le pueden asignar actividades, es decir ha de valorarse la posibilidad de **incrementar sus servicios, productos**, utilizando esa capacidad para producir más ventas (economías de alcance).



Todo lo comentado hasta ahora, son medidas encaminadas a mejorar el **Flujo Generado por las Operaciones**, o Cash Flow Bruto. Ahora bien, no todas estas medidas tienen un impacto positivo en la caja, al estar influido por las inversiones requeridas por su Modelo de Negocio y por las distintas posibilidades de acceso a la financiación.

¿Cómo influye su Modelo de Negocio en la gestión del circulante?

Su circulante neto, medido a través de la gestión de almacenes, clientes y proveedores, también se denomina **Necesidades Operativas de Fondos (NOF)**, cuyo funcionamiento cotidiano, requiere fondos, que deberá tener en cuenta.

En este sentido, es posible que su Modelo de Negocio conlleve fuertes volúmenes de estas necesidades, es decir, que su peso sobre sus ventas sea elevado. Ante esta situación, podemos encontrarnos que los **impulsores de beneficios** orientado al crecimiento de las ventas, nos obligue a tener un mayor volumen de NOF (mayor volumen de existencias en almacén y clientes) y que por tanto, los beneficios generados pueden verse absorbidos por este incremento de circulante, provocándole dificultades de tesorería. En definitiva, **el beneficio y la caja no son necesariamente magnitudes convergentes**.

¿Podemos realizar las inversiones que requiere nuestro Modelo de Negocio? y además... ¿disponemos de financiación?

La información sobre la gestión de las ventas, costes y márgenes que nos ofrece esta herramienta (Flujo de Caja) y a la que ahora incorporamos la gestión de las inversiones del día a día o NOF, da lugar a lo que se denomina **Caja Generada de las Operaciones (CGO)** y que suele expresarse en relación con las ventas.

Conocer este **indicador** es básico, pues es el verdadero **“motor” de la generación de la caja** procedente de la actividad propia del negocio y porque además, es una magnitud para expresar el valor de su negocio.

Hemos de prestar especial atención a la Caja Generada por el negocio al ser el verdadero motor generador de la liquidez

Ahora bien, sigamos avanzando con el Flujo de Caja. Es probable que su empresa cuente con obligaciones de pago correspondiente a recursos financieros captados en el pasado (capital, intereses básicamente) y que se destinaron a construir su Modelo de Negocio actual. Por tanto, es fundamental obtener una caja positiva una vez atendidos estos compromisos (Caja Residual), lo que permitirá plantearnos nuevas inversiones, alternativas de financiación y finalmente la posibilidad de retribuir al accionista.

Estas inversiones a las que nos referíamos en el párrafo anterior, vendrán condicionadas por su Modelo de Negocio, tanto por la definición de su estrategia, tomándose decisiones sobre la combinación de recursos internos y/o externos, como por los impulsores de beneficios, que requerirán ciertos activos o capacidades.

En este sentido, si no dispone de **Caja Residual** positiva para acometer estas inversiones ni ha previsto posibles vías de financiación, tendremos un problema. Por otro lado, y aún teniendo Caja Residual positiva, es posible que no pueda acudir a la financiación porque las inversiones sean muy elevadas y no dispongamos de recursos financieros suficientes, ya sean propios o ajenos, lo que nos obligará a replantear nuestro Modelo de Negocio.

Finalmente, después de acometer las inversiones y que éstas se encuentren correctamente financiadas, la caja final que queda o **Caja Sostenible para el Accionista**, es la magnitud que retribuirá la iniciativa o actividad innovadora del empresario.

No olvidemos que la exigencia de Caja Sostenible para el Accionista, se ha de valorar de forma consistente en el tiempo, **no sacrificando el futuro por resultado a corto plazo**.





Capítulo 5

PONER EN MARCHA LOS PROYECTOS DE INNOVACIÓN

En un primer momento hemos cambiado nuestra **actitud** con respecto a la innovación, toda la organización se ha **alineado en la búsqueda de la innovación**, se ha constituido un Comité de Innovación que será el eje sobre el que se articule la innovación y posteriormente hemos realizado el **análisis del sector/segmento** y nuestro **Modelo de Negocio**, en todos sus componentes y su correspondiente impacto financiero. El análisis se ha realizado desde el punto de vista de la innovación, es decir, un análisis crítico, abierto, utilizando y considerando nuevos puntos de vista, etc.

Todo ello nos ha permitido extraer conclusiones sobre los **puntos fuertes y débiles** de la empresa, su posicionamiento, el **GAP** con respecto a las empresas de éxito y las **tendencias** de innovación del sector/segmento. Esto nos permitirá desarrollar el Plan de Innovación de nuestra empresa, orientado a **corregir** nuestros “puntos de dolor”, **reducir el GAP** con el **sector/segmento** y los **modelos de éxito** y superar a la competencia desarrollando un **Nuevo Modelo de Negocio** para nuestra empresa.

Puesta en marcha del plan de innovación en su empresa

El **Plan de Innovación** podemos desarrollarlo en distintos niveles, tal y como hemos mencionado anteriormente, que debe afrontarse teniendo en cuenta que los objetivos se determinarán por el tiempo esperado de impacto y los recursos necesarios para su puesta en marcha. Los tres niveles de innovación pueden afrontarse en paralelo, si bien deberán determinarse los recursos y resultados.



INNOVACIÓN INMEDIATA

Innovación de rápido impacto, en el que se traten los “puntos de dolor”, es decir, centrándose en las debilidades, ineficiencias, pequeñas incidencias que generan problemas en cualquier parte de la empresa, etc. una innovación sustentadora porque trata de crear soluciones para el cliente con una mínima inversión y un efecto inmediato de mejora y por tanto de innovación.

INNOVACIÓN INCREMENTAL

La innovación incremental debe tener en cuenta las tendencias del sector y los Modelos de Negocio de éxito, el objetivo es superar el GAP y adaptarnos a las tendencias de innovación del sector/segmento, una innovación incremental orientada a mejorar nuestros resultados, a medio plazo y con ayuda de recursos internos y externos.

INNOVACIÓN RADICAL

Innovar en nuestro Modelo de Negocio, romper las cadenas con lo establecido, lo conocido, lo estándar y proponer nuevas soluciones a las necesidades de nuestros clientes (internos y externos), es el objetivo de la innovación radical, este puede ser un proceso con resultados a más largo plazo y que requerirá de mayores recursos.



¿Dónde están las ideas para innovar?

Con estos objetivos, tenemos que **poner en práctica la innovación**. Ya estamos preparados, hemos realizado un profundo trabajo previo y el siguiente paso es ponernos a innovar, no debemos tener miedo, hemos realizado todos los “estiramientos” que nos exigía el ejercicio de innovar y ya estamos dispuestos a empezar.

No se preocupe, el proceso, realizado **individual** y **colectivamente** (dentro del Comité de Innovación, por medio de las distintas guías de trabajo), **promueve la generación de ideas**, que habrán surgido de la nueva forma de pensar en la empresa y su entorno, unas ideas que nos permitirán poner en marcha la **innovación** en sus **tres niveles**.



Los distintos puntos de vista que se comparten, las referencias obtenidas dentro de nuestro sector/segmento, a partir del enfoque de innovación, las experiencias extraídas de otras empresas y las posibilidades de mejora y crecimiento observadas en nuestro propio modelo de negocio, habrán sido la base para la generación de ideas de innovación.



¿Qué hacemos con las ideas?



Las ideas deben tener impacto, resultados

El Comité de Innovación promueve y garantiza un clima en el que la generación de ideas y la creatividad impulsa la innovación en toda la empresa. Le podemos garantizar que se sorprenderá de la cantidad de ideas que surgirán y otras muchas que se derivarán o que se callarán esperando otro momento.

Pero la generación de ideas es sólo el primer paso en el proceso de innovación. La **puesta en marcha de la innovación** requiere de otros procesos que deben llevarse a cabo en el Comité de Innovación.

Es fundamental que todas estas **ideas generadas** en el proceso de análisis se **clasifiquen**, se realice una **selección** y finalmente se decida sobre las más adecuadas para la **puesta en marcha**. Nunca debemos olvidar, que tan importante como la generación, es la selección de las ideas.

Para realizar la **clasificación** de estas ideas (en ningún caso se deben desechar ideas, siempre hay que tener un registro de todo lo que va surgiendo, ya que puede no ser el momento adecuado, pero sí más adelante), la organización debe empezar a determinar unos **criterios**.

Los criterios utilizados para la selección y priorización de las ideas, están relacionados con los niveles de innovación definidos anteriormente para su Plan de Innovación: innovación inmediata, innovación incremental e innovación radical, y que tienen en cuenta el tiempo de impacto en **resultados** y los **recursos disponibles y necesarios** (financieros, humanos, etc.), etc. Para ello es muy importante disponer de elementos de medida de los proyectos y sus resultados, tanto en el momento de la puesta en marcha, como en su seguimiento.

En el Comité de Innovación, todas las ideas presentadas deben someterse a un proceso de selección, para decidir los proyectos que se pondrán en marcha:

- **Selección de ideas:** de todas las ideas generadas individual y colectivamente, se seleccionarán aquellas más “viables” para su puesta en marcha.
- **Presentación de ideas:** Las ideas seleccionadas deberán desarrollarse, en una ficha en la que se incluirá la siguiente información:



- **Objetivo** se desarrollará el objetivo concreto de la idea.
- **Acciones:** una descripción de las acciones necesarias para el cumplimiento de este objetivo.
- **Fecha y Plazo:** fecha prevista para la puesta en marcha, plazo de ejecución de cada acción y fecha aproximada de finalización.
- **Recursos:** recursos necesarios, internos y externos, en los que se incluirán, capacidades, activos, personal, recursos financieros, etc.
- **Resultados:** de carácter cuantitativo, el impacto en términos de caja y el efecto global en la empresa (Flujo de Caja propuesto en el apartado Conocer los Resultados Financieros).

Esta ficha deberá prepararse y presentarse por el promotor de la idea ante el Comité para realizar una valoración de las mismas.

- **Priorización de proyectos:** el Comité seleccionará y priorizará las ideas para su puesta en marcha, en función de criterios como recursos necesarios, impacto de los resultados, etc. Al igual que en el caso de las ideas, no debe rechazarse categóricamente ninguna propuesta, sino esperar el momento más adecuado para su puesta en marcha.



Cada proyecto debe dotarse de una estructura organizativa propia

La decisión final debe tomarse por **consenso**, las ideas que se pongan en marcha, **proyectos de innovación**, contarán con el apoyo de todos los miembros del Comité de Innovación.

Una vez definidos los proyectos de innovación que se pondrán en marcha, el proceso de seguimiento y evaluación será fundamental para el éxito de la innovación en su empresa.

- **Puesta en marcha:** el Comité será el responsable de la puesta en marcha de las ideas, se designará a un responsable de cada proyecto y los recursos necesarios para el éxito del proyecto.



- **Seguimiento y evaluación:** la medición de los resultados de cada uno de los proyectos puestos en marcha individualmente y su impacto en la empresa, es fundamental para garantizar el éxito y la continuidad del Comité de Innovación. Para ello, el Comité debe:
 - **Evaluar los resultados:** comprobar la consecución de los objetivos determinados al comienzo del proyecto y el cumplimiento de las expectativas, en todas las fases del proyecto (Flujo de Caja propuesto en el apartado Conocer los Resultados Financieros).
 - **Medidas correctivas:** impulsar medidas de carácter correctiva al detectar desviaciones, en todas las fases del proyecto
 - **Impulsar mejoras en el proceso:** de manera sistemática se implantará un sistema de control que permita la implementación de mejoras en todo el proceso de innovación en la organización, con el objetivo de incrementar el impacto y éxito del Plan de Innovación.

Para concluir, debemos destacar que la puesta en marcha de proyectos no significa abandonar la generación de nuevos, es un proceso que se inicia pero que debe continuar, comenzando desde el análisis, la generación de ideas y la selección de proyectos de innovación. El objetivo es crear una **organización**, en la que la innovación forme parte de la esencia de la empresa y sus miembros, que nos permita la innovación constante de nuestro **Modelo de Negocio**.

Círculo virtuoso de la innovación

Ser innovador en su empresa, es afrontar el compromiso de ser constante en el proceso de análisis interno y externo, en la búsqueda de ideas para superar los obstáculos, las deficiencias y los puntos de mejora, a nivel interno y con respecto a la competencia.

Ser innovador, compromiso y acción

Ser innovador en su empresa, es acción, es ponerse en marcha y ser el “propio cambio”, en la búsqueda de un cambio en sus resultados..



Capítulo 6

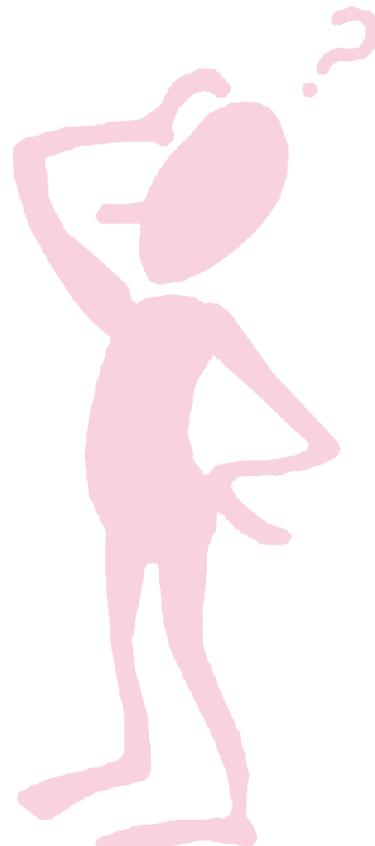
ANEXOS

6.1. Guía de trabajo del Sector/Segmento

IDENTIFICACIÓN DEL SECTOR

Los sectores y los mercados a los que atiende están continuamente redefiniéndose. Haga una reflexión actualizada.

- ¿Defina su sector/segmento desde la necesidad que pretende cubrir? ¿Cuál es el ámbito de su mercado: local, regional, global?
- ¿Cuál es la cadena de valor de su sector/segmento?
- ¿Qué factores determinan la segmentación y cuáles son los segmentos? ¿Cuál es el tamaño del sector y de cada segmento?
- ¿Es un sector emergente, en crecimiento o maduro?



DEMANDA

El conocimiento profundo de la demanda del sector permite identificar los factores que influyen en la situación actual, detectar oportunidades y amenazas, visualizar las tendencias de futuro, información que ayuda en el desarrollo de nuevas estrategias.

TAMAÑO Y EVOLUCIÓN

- ¿A cuánto asciende la demanda en los dos últimos ejercicios?
- ¿Cómo está evolucionando, de forma creciente o decreciente? ¿Qué factores han motivado los cambios?
- ¿Cómo está segmentada la demanda, por ejemplo por mercado, tipo de producto/servicio?
- ¿Cómo están evolucionando las necesidades y tendencias de su demanda?
- ¿Existe una demanda insatisfecha? ¿Cuáles son sus características?
- ¿Existen oportunidades emergentes en nuevos nichos de mercado?

FACTORES DE DEPENDENCIA

- ¿Podría estar condicionada por factores tal y como económicos, legislación, incentivos, tecnología, financiación, atributos, variables demográficas, dependencia de otros sectores, etc.?

TIPOLOGÍA

- ¿Es la demanda un usuario o un consumidor? ¿Son los mismos? Por ejemplo, en el sector de la confección infantil el consumidor es la madre pero el usuario es el niño.
- Si la demanda son empresas, ¿cuáles son sus características, volumen de producción anual total y por segmento, tendencias actuales y de futuro, influencias del entorno, competencia, factores y tendencias que las condicionan?

EXPORTACIÓN

- ¿Qué peso representa la exportación dentro del total de la facturación? ¿Es relevante la internacionalización en su sector?
- ¿Cuáles son los mercados de destino? ¿Cómo se diferencia esta demanda en cuanto a necesidades, requisitos, etc.? ¿Son mercados maduros o emergentes?

OFERTAS EMPRESAS DEL SECTOR

Observar los mecanismos de la competencia permite definir la mejor forma de posicionarse, porque sus movimientos tienen efectos y consecuencias observables en el mercado, es decir, las empresas son mutuamente dependientes.

EMPRESAS DEL SECTOR

- ¿Ha cuánto asciende la facturación en los últimos dos ejercicios?
- ¿Cuáles son las características de las empresas del sector en cuanto a tamaño, segmentos al cual están orientas, antigüedad, de capital extranjero o nacional, ubicación, concentración, etc.?
- ¿Cuáles son sus puntos débiles o fuertes?
- ¿Cuáles son los obstáculos que podrían impedir o ralentizar el crecimiento de las empresas? Por ejemplo, dificultades en la obtención de financiación, acceso a personal cualificado, etc. . . .
- ¿Existe una tendencia a la innovación? En caso positivo, ¿cómo la caracterizaría?

TAMAÑO

- ¿Qué tipo de empresa predomina, PYMES o multinacionales?
- ¿Existe una tendencia a la reestructuración, fusiones o problemas de sucesión?

PRODUCTO / SERVICIO

- ¿Existen productos sustitutivos y/o complementarios?
- En cuanto a costes de producción, ¿se están produciendo situaciones de deslocalización o al contrario la entrada de competidores extranjeros más baratos?

COMPETIDORES EXTERIORES

- ¿Cuál es la evolución de las importaciones, su proveniencia y su evolución?
- ¿Presentan una oferta diferencial?
- ¿Existe una tendencia a internacionalizar y dónde?

EXPORTACIÓN

- ¿Qué peso representa la exportación dentro del total de la facturación? ¿Es relevante la internacionalización en su sector?
- ¿Cuáles son los mercados de destino? ¿Cómo se diferencia esta demanda en cuanto a necesidades, requisitos, etc.?
- ¿Son mercados maduros o emergentes?

CLIENTES

Por un lado, entender las necesidades “cambiantes” de su cliente le permite adaptar y mejorar su oferta de forma continua y por otro, el poder negociador de los clientes puede influir en la fijación de precios, el nivel de calidad, atributos de los productos/servicios, y formas de pago afectando su rentabilidad.

CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES

- ¿Cuáles son las principales tipologías de clientes, procesos de compra, nacional y/o internacional, tamaño, tendencias?
- ¿Quién es el cliente y cómo lo caracterizaría? ¿Son numerosos? ¿Es el cliente el usuario final o no? y si lo es, ¿se considera relevante?
- ¿Cómo está evolucionando la necesidad de ese cliente? El acceso a este cliente, ¿es directo o indirecto?
- ¿Quién no es cliente, y por qué?

CANALES

- ¿Cuáles son los canales de distribución? Si es más de uno, ¿cuál es su evolución y crecimiento?
- ¿Quién tiene el poder de negociación?
- ¿Existe una tendencia de que entren nuevos agentes u otros factores que modifiquen el entorno?

PROVEEDORES

Los proveedores, dependiendo del sector, pueden ejercer una fuerte influencia en cuanto a su disponibilidad, su poder de negociación, amenazando con influir en los precios y las condiciones. Asimismo debe reconocerse al personal propio como proveedor de gran impacto en muchos sectores industriales.

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS

- ¿Cuáles son los distintos tipos de proveedores dentro de su sector/segmento? ¿Esta dominado el sector por pocas empresas? ¿Tienen poder de negociación?
- ¿Tienden a ser PYMES o grandes empresas?
- En cuanto a importaciones, ¿en su sector, se encuentran proveedores extranjeros? En caso positivo, ¿cuál es el impacto?
- ¿Cuáles son las principales características de los proveedores en base a su posicionamiento dentro de la cadena de valor de cada empresa?
- Existen algunas dificultades con los proveedores que le suministran?
- ¿Cuál es la situación tanto estructural como coyuntural y las tendencias de futuro?
- ¿Exige su sector mano de obra especializada y escasa? En caso positivo, ¿es difícil acceder a ella?

6.2. Guía de trabajo de los Modelos de Negocio de Éxito

ESTRATEGIA

Análisis del modelo de Negocio de Éxito

MISIÓN

Le permite determinar de forma integral cómo las empresas de éxito se posicionan para atender a las necesidades de su demanda y qué iniciativas emprenden para responder a la realidad y evolución del mercado.

- ¿Cuál es la misión empresarial de las empresas de éxito en el sector/segmento?
- ¿Cómo se diferencia esta misión empresarial de otras empresas?
- ¿Cómo “hacen” su negocio?
- ¿Se observa una transformación en estas empresas?
- ¿Cuáles son las tendencias?
- ¿Qué iniciativas han emprendido estas empresas que han tenido éxito o fracasado? ¿Por qué?

MERCADO

Conjunto de compradores reales y potenciales de un producto que comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio.

- ¿Qué mercado están cubriendo las empresas de éxito?
- ¿Cuáles son los segmentos?
- ¿En qué mercado decreciente o creciente?
- ¿Cómo se reparte el mercado?
- ¿Cuáles son los últimos mercados que se han introducido?

PRODUCTO

Es todo aquello que se ofrece en el mercado para satisfacer un deseo o una necesidad. Le permite detectar cuáles son las mejoras, cambios y evolución de los productos o servicios ofertados por los líderes de su sector/segmento.

- ¿Cómo calificaría la oferta de productos de las empresas de éxito del sector?
- ¿Es monoproducto o multiproducto, una o varias líneas?
- ¿Cuáles son las características de sus productos/servicios?
- ¿Qué es diferencial en lo que ofrecen?
- ¿Con qué conjunto de factores compiten en su sector/segmento: precio, diseño, etc.?
- ¿Qué factores influyen a la hora de adquirir sus productos?

DIFERENCIACIÓN

Es la esencia de cómo compete, la oferta de valor que ofrece a sus clientes, que destaca y la posiciona entre sus competidores. Esta información permite determinar cómo se diferencian las empresas.

- ¿Cuáles son los valores destacados subyacentes que soportan sus ventajas?
- En qué se asienta esa diferenciación: ¿es imitable/sostenible?
- ¿Esta diferenciación crea barreras de entrada?



RECURSOS ESTRATÉGICOS

Esta información le permite discernir de qué tipo de recursos disponen estas empresas y cómo se configuran, es decir, cómo se combinan e interrelacionan.

COMPETENCIAS CLAVE

Consiste en lo que la empresa sabe, englobando habilidades y capacidades únicas.

- ¿Cuál es el “know-how” diferencial del cual disponen las empresas del sector que tienen éxito?
- ¿En qué se apoyan esas competencias? Experiencias, conocimiento del mercado, etc...

ACTIVOS ESTRATÉGICOS

Activos que la empresa posee y la hace competitiva como, por ejemplo, marcas, patentes, infraestructuras, estándares, información de clientes y cualquier otro elemento que sea escaso o valioso.

- ¿De qué activos disponen las empresas para tener éxito, un buen I+D, infraestructura, patente o marketing?
- ¿Qué activos se pueden obviar y no constituyen algo diferencial?
- ¿Dispone de un personal clave?

PROCESOS CLAVE

Consiste en las actividades que el personal de la empresa realiza como, por ejemplo, metodologías o rutinas, que son utilizadas para convertir las competencias, los activos y otros inputs en valor para los clientes.

¿De qué procesos clave disponen las empresas de éxito? ¿Son imitables y sostenibles?

¿Cuáles crean mayor valor para los clientes y son más competitivamente únicos?

CONEXIONES

Se refiere a las conexiones de valor que la empresa decide complementar y amplificar sus recursos estratégicos. Los elementos de estas conexiones incluyen proveedores, los asociados y las coaliciones.

PROVEEDORES

Valor captado por la empresa de quien se aprovisionan (otras empresas) y que son estratégicos. Dentro de la cadena de valor los proveedores se sitúan más arriba que los productores.

- ¿Cuáles son los proveedores de las empresas de éxito del sector?
- ¿Disponen de una oferta diferencial?
- ¿Qué proveedores aportan mayor valor?
- ¿Cuál es su grado de poder de negociación?
- ¿Qué condiciones le proporcionan que son armas competitivas?

ALIANZAS

Se refiere a empresas que complementan su producto/servicio y se distinguen de los proveedores en cuanto a que la relación es horizontal en vez de vertical.

- ¿Las empresas de éxito realizan alianzas para generar un valor añadido en su oferta con productos/servicios complementarios o sustitutivos?
- ¿Estas alianzas les permiten mejorar la oferta, ampliar mercado y/o diversificar?
- ¿Es valorado por los clientes?
- ¿Se han producido casos de éxito o también fracaso?

COALICIONES

Se refiere a cuando una empresa se une en coalición con un competidor que persigue el mismo objetivo. Los miembros de una coalición son más que asociados ya que comparten el riesgo y las recompensas.

- ¿Las empresas de referencia han dado o puedan dar procesos de concentración dentro del sector como coaliciones y fusiones? En caso afirmativo, ¿qué han conseguido?
- ¿Se pueden crear barreras de entrada con estos procesos?
- ¿Existen iniciativas que hayan tenido éxito o fracasado?
- En su sector/segmento, se ha dado la creación de clusters?
- En caso positivo, ¿cuál ha sido la experiencia?

CLIENTES

Permite entender cómo gestionan las empresas de éxito su relación con los clientes de forma integral, es decir, cómo llevan a término los elementos anteriores del Modelo de Negocio.

CANAL

Se refiere a cómo llega la empresa al consumidor, incluyendo qué tipo de apoyo ofrece al cliente y qué nivel de servicio proporciona.

- ¿A través de qué canales acceden las empresas de éxito al mercado?
- ¿Qué tipo de apoyo o servicio ofrecen a sus clientes?
- ¿Quién tiene el poder de negociación, la empresa o el canal?
- ¿Controlan el canal?
- ¿Tienen acceso al canal de más éxito?

CONOCIMIENTO DEL CLIENTE

Capacidad que tiene la empresa para extraer información de sus clientes para transformar sus productos, procesos, canales, etc.

- ¿Tienen la información que hay en el mercado en cuanto a clientes, consumidor y/o usuario?
- ¿Las empresas cuentan con una información diferencial? ¿Cómo la consiguen?
- ¿Cómo está evolucionando la necesidad de este cliente y si estas empresas lo detectan?
- ¿Qué podemos extraer de nuestros clientes respecto de la referida competencia?

DINÁMICA DE LA RELACIÓN

Se refiere a la naturaleza de la interacción entre el productor y el consumidor (directa/indirecta, continua/espóradica, lealtad/deslealtad, fácil/difícil).

- ¿Cómo caracteriza la relación o contacto entre las empresas de éxito y sus clientes?
- ¿Han alterado la dinámica de la relación con los clientes?
- ¿La relación con el cliente, es directa o indirecta por parte de estas empresas?
- ¿Cómo fidelizan en la relación las empresas de éxito a sus clientes?
- ¿Disponen de una comunicación que permita actualizar y definir necesidades para ampliar gama de producto y prestaciones?

RELACIÓN PRECIO/VALOR

¿En qué segmento de precio se encuentra con respecto a la competencia, en qué se apoya su precio y por qué concepto?

- ¿Cuál es la relación precio/valor de las empresas de referencia?
- ¿Por qué conceptos cobra la competencia a sus clientes?
- ¿Qué elementos del precio no son valorados por el cliente y al contrario?



6.3. Guía de trabajo de su Modelo de Negocio

Identificación de la empresa

Es lo que pensamos que ya sabemos lo que a menudo nos impide aprender.

C. Bernard

La identificación de la empresa constituye el primer paso en el análisis interno de la misma, aunque se trata de cuestiones que a priori puedan resultar claras y conocidas para todos los miembros de la organización, esto no siempre es así y es importante que exista un **consenso sobre los aspectos esenciales y básicos de la empresa**.

Para facilitar la identificación de la empresa, es importante responder a las siguientes cuestiones:

-
- ...*Definición completa de la actividad, desde la necesidad que pretende cubrir.*
 - ...*Antigüedad de la empresa y sus socios (últimos cambios).*
 - ...*Cambios de actividad desde su fundación. Fecha del último cambio.*
 - ...*Equipo directivo y/o colaboradores, antigüedad, edad.*
 - ...*Dedicación personal de los socios de la empresa.*
 - ...*Evolución de la facturación durante los tres últimos años.*
 - ...*Número de empleados. Organigrama.*

....

Estas cuestiones de índole práctico, pueden variar dependiendo de la empresa, por lo que se deberán adecuar a las circunstancias específicas de cada empresa.

Se trata de una identificación básica de la empresa, con ello no se pretende la realización de un análisis, sino resaltar los aspectos más importantes y su evolución en cuanto a actividades, equipo humano, etc., aspectos que deben ser conocidos y consensuados dentro del Comité de Innovación.

6.4. Identificación del Modelo de Negocio de la empresa

ESTRATEGIA

Cómo quiere competir la empresa.

MISIÓN

Consiste en el objetivo global de la estrategia. Le permite determinar si el propósito de su empresa está alineada con la evolución y ala realidad del mercado y la demanda a la que atiende.

- ¿Cuál es su misión empresarial?
- ¿Es su misión tan relevante para sus clientes ahora, como lo era cuando se definió?
- ¿Qué quiere ser su empresa para el mercado?
- Su misión, ¿le diferencia del resto de empresas del sector/segmento?

ÁMBITO DE MERCADO

Conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio. Permite determinar cuáles son las tendencias, valorar la segmentación y si ésta necesita ajuste o cambio, detectar nuevos segmentos.

- ¿Cuáles son los criterios para la selección de los mercados (tipología de cliente, ubicación, etc.)?
- ¿Qué mercados no cubre? ¿Por qué?
- Todos estos mercados, ¿tienen las mismas características? ¿Cuáles considera los más exigentes?
- ¿A qué segmentos de mercado se dirige? ¿Cómo está segmentado su mercado? Esta segmentación, ¿sigue siendo relevante?

ÁMBITO DE PRODUCTO

Es todo aquello que se ofrece en el mercado para satisfacer un deseo o una necesidad. Le permite valorar los atributos y beneficios actuales de su cartera de productos o servicios y si se ajustan a la realidad del mercado al cual atiende.

- ¿Cómo describiría su oferta?
- ¿Es usted fabricante o cuenta con productos en distribución?
- ¿Su empresa es monoproducto?
- ¿Trabaja bajo plano o desarrolla sus propios productos?
- ¿Qué tipo de necesidades cubre con su producto/servicio en sus clientes?
- ¿Qué tipo de soluciones/beneficios aporta su producto/servicio?

DIFERENCIACIÓN

Es la esencia de cómo compete la empresa, la oferta de valor que ofrece a sus clientes, qué destaca y la posición entre sus competidores. Esta información facilita la comprensión de lo que valora un cliente verdaderamente dentro de un segmento y determinar si su posicionamiento está correctamente alineado con su mercado.

- ¿Por qué vende su empresa?
- ¿Cuál es el valor añadido que se destaca en su oferta?
- ¿Qué diferencia su empresa de sus competidores? ¿Es una diferenciación sostenible?
- ¿Existen campos de diferenciación sin explorar?

RECURSOS

Cómo se configuran sus recursos, es decir, cómo se combinan e interrelacionan, de modo que permitan desarrollar la estrategia. Incluye las competencias clave, los activos estratégicos y los procesos clave.

COMPETENCIAS CLAVE

Consiste en lo que la empresa sabe englobando habilidades y capacidades únicas.

- ¿Qué sabe hacer su empresa que sea único y valioso para sus clientes?
- ¿Esas mismas competencias son transmitidas a todos sus clientes?
- ¿Cuáles son las competencias clave que sostiene la cifra de ventas?
- ¿Estas competencias son fácilmente imitables/sustituibles por competidores nacionales o internacionales?

ACTIVOS ESTRATÉGICOS

Activos que la empresa posee y la hace competitiva como, por ejemplo, marcas, patentes, infraestructuras, estándares, información de clientes y cualquier otro elemento que sea escaso o valioso.

- ¿Cuáles son sus activos estratégicos?
- ¿Están disponibles para otros competidores?
- ¿Quiénes son las personas/tecnologías/etc. claves dentro de la operativa de su negocio?
- ¿Existe algún activo que deba desarrollar/adquirir?

PROCESOS CLAVE

Consiste en las actividades que el personal de la empresa realiza como, por ejemplo, metodologías o rutinas, que son utilizadas para convertir las competencias, los activos y otros inputs en valor para los clientes.

- ¿Cuáles son los procesos clave en su empresa? ¿Son eficientes?
- ¿De qué dependen estos procesos clave?
- ¿Qué actividades son las que consumen la mayor parte de los recursos, pero generan un impacto insignificante sobre el rendimiento?
- ¿Qué actividades tienen el impacto más grande sobre el rendimiento, pero carecen de los recursos?

CONEXIONES

Se refiere a las conexiones de valor que genera la empresa y complementan o amplifican los recursos estratégicos internos. Valorar la disponibilidad de este tipo de recursos podría significar añadir valor a su oferta, integrar competencias de las cuáles no dispone dentro de la empresa, o simplemente facilitar/mejorar la entrega o el acceso al cliente, sin requerir inversiones importantes.

PROVEEDORES

Valor captado por la empresa de sus suministradores de recursos (otras empresas) y que son estratégicos.

- ¿Quiénes son sus proveedores de más o menos importancia?
- ¿Existe una amplia oferta de proveedores?
- ¿Cuál es la relación que mantiene con ellos?
- ¿Son claves en el éxito de sus productos/servicios?
- ¿qué le ofrecen (precio, calidad, servicios, etc.)?
- En un momento como el actual, en el que se están atravesando dificultades, ¿sus proveedores le ofrecen garantías?
- ¿Están alineados con sus objetivos?
- ¿Tiene iniciativas innovadoras?

ALIANZAS

Se refiere a empresas que complementan su producto/servicio y se distinguen de los proveedores en cuanto a que la relación es horizontal en vez de vertical.

- ¿Ha realizado experiencias con otras empresas para ofrecer una oferta más amplia, completa, innovadora, etc. a sus clientes?
- En caso afirmativo, ¿ha sido un hecho puntual o es recurrente? ¿Ha generado valor para el cliente?

COALICIONES

Se refiere a cuando una empresa se une en coalición con un competidor que persigue el mismo objetivo. Los miembros de una coalición son más que asociados, ya que comparten directamente el riesgo y las recompensas.

- Con las empresas del sector/segmento ¿ha establecido acuerdos para completar u ofrecer nuevas soluciones?
- ¿Han ayudado a generar valor para su cliente?

CLIENTES

Un profundo conocimiento del cliente le permite anticipar, definir, mejorar y ajustar su oferta a sus necesidades de forma continua.

CANAL

Se refiere a cómo llega la empresa al consumidor, incluyendo qué tipo de apoyo ofrece al cliente y qué nivel de servicio proporciona.

- ¿Cómo llega a sus clientes?
- ¿Cuál es el proceso de acceso a nuestro producto para el cliente/consumidor? ¿Es directo o indirecto a través de un canal o ambos?
- Si distribuye a través de una canal, ¿cómo es la relación?
- ¿Los canales están correctamente seleccionados?
- ¿Cuán eficientes son para llegar hasta el cliente? ¿Existen alternativas?
- ¿Cuál es su poder de negociación con el canal?
- ¿Qué beneficios/dificultades genera este proceso para la presentación de sus ofertas de productos?

CONOCIMIENTO DEL CLIENTE

Capacidad que tiene la empresa para extraer información de sus clientes y permite generar ideas que transforman sus productos, procesos, canales, etc. adaptadas a las necesidades del cliente.

- ¿Qué sabe de sus clientes?
- ¿Sabe lo que necesita el cliente? ¿Está ofreciendo al cliente lo que necesita?
- ¿Cómo y de quién obtiene la información? ¿Cómo aprovecha esta información? ¿Es útil para generar resultados?
- ¿Qué información adicional le gustaría tener? ¿Para qué? ¿Quién podría conseguirla (dirección general, comercial, calidad, producción, logística, etc.)?
- ¿Qué opinión, percepción tienen sus clientes de su empresa?



DINÁMICA DE LA RELACIÓN

Se refiere a las características y calidad de la interacción entre el productor y el consumidor.

- ¿Cuál es la dinámica de la relación con sus clientes? ¿Directa/indirecta, continua/esporádica, leal/desleal, fácil/difícil?
- ¿Dispone de una estrategia, metodología, principios/valores básicos para gestionar y dirigirse a sus clientes?
- ¿Quién es el responsable de establecer y mantener la dinámica de la relación (departamento comercial, de calidad, producción)?
- ¿Es efectiva en su relación con sus mejores clientes?, y ¿cómo se están gestionando en cuanto a seguimiento, apoyo, etc.?
- ¿Cuánto tiempo y recursos adjudica a clientes no rentables?
- ¿Cómo comunica a su cliente? Su comunicación, ¿es efectiva, esporádica o continua?
- ¿Cuáles son las mejores experiencias de sus clientes en su relación con su empresa? ¿Obtenemos ventajas de estas experiencias?
- ¿Qué le exigen sus clientes para mantenerse como proveedor?

RELACIÓN PRECIO/CALIDAD

Consiste en determinar en qué segmento de precio se encuentra con respecto a la competencia, en qué se apoya su precio y por qué concepto.

- ¿Por qué paga su cliente (solución, producto innovador, “entendimiento” calidad, garantía de suministro, eficiencia, diseño, etc.)?
- ¿Qué es lo que valoran explícitamente e implícitamente los clientes de su oferta?
- ¿Le está cobrando por lo que más valoran sus clientes?
- ¿Qué beneficio le estamos aportando al cliente realmente?
- ¿Es el precio un elemento clave?

