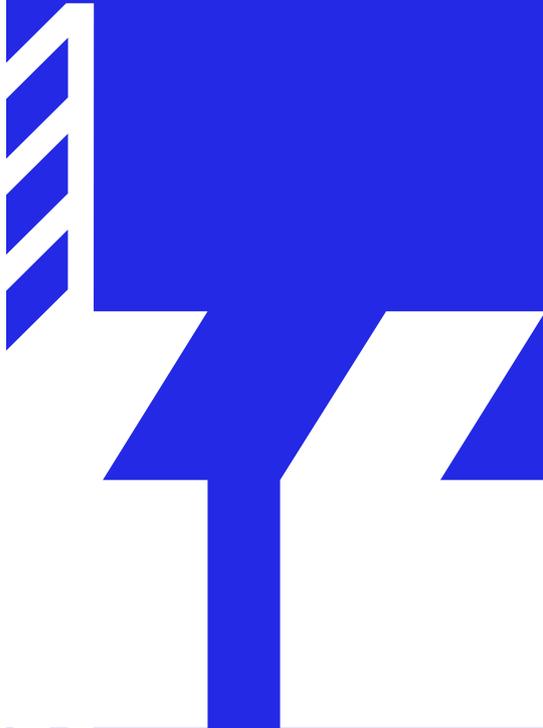


CASOS.



Los casos ficticios que se presentan a continuación pretenden ilustrar cómo diferentes tipos de entidades pueden identificar las funciones nuevas o mejoradas que se consideran innovación.

Además de los casos de una gran empresa y de una pyme, se incluyen también el caso de un ayuntamiento y de una organización sin ánimo de lucro, para ejemplificar cómo podrían adaptar la metodología del Manual de Oslo y las recomendaciones de esta guía, para la medida de sus actividades de innovación. También se ha incluido el caso de una agencia de desarrollo regional como ejemplo de cómo podría usarse esta guía y el anexo de la encuesta de innovación del INE, para sensibilizar a las pymes en la importancia estratégica de la medida de sus actividades de innovación.



**AGENCIA
REGIONAL
DE INNO
VACIÓN**

AGENCIA REGIONAL DE PROMOCIÓN EMPRESARIAL

LA HISTORIA DE LA AGENCIA REGIONAL DE PROMOCIÓN EMPRESARIAL

El director general de la Agencia Regional de Promoción Empresarial, ante el preocupante dato de posicionamiento de su comunidad en los rankings de innovación de comunidades autónomas, y en aplicación de las políticas de su gobierno regional, está diseñando un **programa de incentivación de la innovación en empresas**¹, con especial enfoque a pymes. Para ello, encarga a dos técnicos de su área la **planificación de la acción de reconocimiento, diagnóstico y asesoramiento para pequeñas y medianas empresas**².

Los técnicos deciden comenzar con la búsqueda en los manuales de Oslo, de Frascati, la Guía de Recomendaciones de Cotec y el anexo de la encuesta de INE los aspectos de la innovación que las pymes no están considerando

Tras la identificación de los aspectos fundamentales para el reporte de la innovación recogidos en esas fuentes, deciden que la acción que propondrán al director general tendrá el formato de **webinar**³, con una parte común que sirva para todo tipo de empresas y haciendo un listado de los aspectos diferenciales entre pymes y grandes empresas. Al final del webinar se ofrecerá a las empresas la posibilidad de agendar **visitas de asesoramiento**⁴ para identificar innovaciones de producto y proceso.

Posteriormente, al año de haber finalizado la acción, realizarán un estudio para evaluar el impacto de las recomendaciones en los **indicadores regionales de innovación**⁵.

Quieren que la propia **presentación**⁶ les sirva como guía a las empresas para saber si están realizando innovación, junto con las recomendaciones de Cotec, puesto que en ella también se describen las métricas para la innovación.

Para la parte común de los webinars comienzan haciendo un listado de las indicaciones que deben incluir en la presentación, para sensibilizar a los asistentes en las actividades de innovación de producto y de proceso que contempla el Anexo de la Encuesta de Innovación del INE:

DEFINICIÓN DE INNOVACIÓN⁷:

Una innovación es un producto o proceso de negocio nuevo o mejorado (o una combinación de ambos) que difiere significativamente de los productos o procesos de negocio previos de la empresa, y que ha sido introducido en el mercado o implementado en la empresa.

INNOVACIÓN DE PRODUCTO⁸:

Una innovación de producto es un bien o servicio nuevo o mejorado que difiere significativamente de los bienes o servicios previos de la empresa y que ha sido introducido en el mercado. El término producto hace referencia a los bienes y servicios tanto físicos como digitales.

INNOVACIÓN DE PROCESO DE NEGOCIO⁹:

Es un proceso de negocio nuevo o mejorado para una o más funciones de negocio que difiere significativamente del proceso de negocio anterior de la empresa, y que ha sido implementado o incorporado a las actividades de la empresa.

ACTIVIDADES INNOVADORAS¹⁰:

aquellas actividades financieras, de desarrollo y de comercialización, llevadas a cabo por la empresa, que tienen por objetivo, o han generado, una innovación.

Las actividades innovadoras pueden resultar en una innovación o ser pospuestas o abandonadas durante el periodo de observación debido a diferentes razones¹¹.



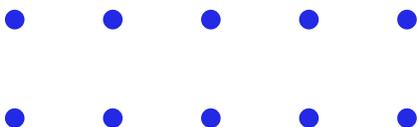
Las actividades innovadoras pueden ser llevadas a cabo dentro de la empresa, pueden contratarse a terceras empresas u organizaciones, o pueden llevarse a cabo como una combinación de ambos tipos de estrategias¹².

Todas las empresas, independientemente del sector en el que pudieran encuadrarse, están sometidas a cambios tecnológicos y a modificaciones en sus modelos de negocio, derivados de las grandes transformaciones globales (nueva normalidad, digitalización, descarbonización, etc.). Para adaptarse y sobrevivir en este entorno, incluso las empresas más pequeñas acometen numerosas iniciativas y no siempre son conscientes de que esos cambios suponen una innovación.

Teniendo en cuenta estas definiciones, y para reforzar y clarificar los aspectos diferenciales que deben tenerse en cuenta, los técnicos de la agencia hacen dos grandes grupos a los que va dirigido el webinar⁶ (pymes y grandes empresas, en función de si implementan o no una Planificación Estratégica), definiendo en cada caso una lista de ejemplos de funciones y acciones dentro de las que se deben buscar las innovaciones de producto y de proceso:

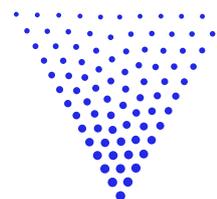
Empresa grande o pyme que en fase temprana ya emplea en su gestión elementos de Planificación Estratégica¹³:

- Revisión de los Planes Estratégicos de la compañía y de sus programas y proyectos de Innovación, Sostenibilidad, Mercados, Transformación Digital, Estrategia Comercial, Recursos Humanos, Aprovisionamientos, *Compliance*, etc.
- Revisión de los planes de inversión de la compañía
- Revisión de medidas para contribuir a los planes sectoriales de transformación y adaptación a cambios regulatorios y del entorno (descarbonización, transformación digital, movilidad, sostenibilidad, seguridad, salud, infraestructuras críticas, etc.)



Pyme que aún no emplea elementos de Planificación Estratégica¹⁴:

- Nueva imagen corporativa
- Incorporación de software específico para realización de nuevas tareas y gestión
- Redes informáticas, nuevas o mejoradas
- Mejoras y/o automatización de procesos
- Modificación en las líneas de producción para nuevos productos
- Formación de personal para nuevas inclusiones productivas
- Implementación de manuales, procedimientos de trabajo y protocolos
- Certificaciones no obligatorias
- Creación de nuevos departamentos
- Contratación de nuevo personal especializado
- Reorganización de las instalaciones y jerarquías
- Inclusión de nuevos materiales, mejorados, sostenibles y/o ecológicos
- Creación de nuevos productos de bajas emisiones de carbono
- Centralización en la gestión del negocio
- Inclusión de escáneres portátiles o etiquetado digital
- Sistemas de programación por elementos finitos para optimización de componentes
- Nuevos sistemas de venta
- Catálogos electrónicos
- Contratación a terceros para diseño, modificación de marca y publicidad
- Incorporación de maquinaria con ahorro energético
- Estrategias de precios
- Tarjetas cliente
- Ampliación de horarios de apertura
- Localización en tiempo real mediante sistemas GPS
- Detección de nuevas rutas óptimas para el transporte
- Automatización de procesos
- Redacción de Manuales de Buenas Prácticas
- Desarrollo de sistemas para mejorar el desarrollo profesional y la fidelidad de los trabajadores
- Nueva organización en el trabajo con Sistemas de Trabajo de Alto rendimiento
- Utilización inicial de medios de promoción y publicidad
- Acuerdos de colaboración con otras empresas
- Adquisición de vehículos sostenibles



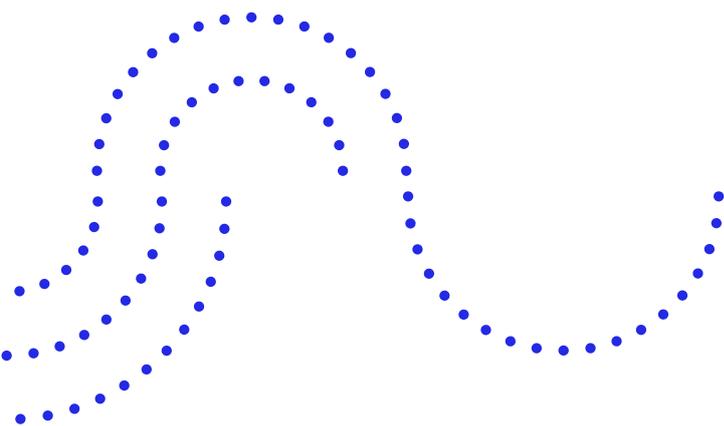
Con este listado de puntos a tener en cuenta para cada nivel de complejidad de pyme, también debían de pensar el tipo de negocios que asistirían a la webinar y las personas responsables de cada empresa que debían recibirla, por lo que insistieron en que asistieran los responsables del Departamento de Innovación, para que ellos reportasen la información al resto de responsables.

Con la encuesta de innovación en la mano, quisieron ir un paso más allá, incluyendo en la webinar un pequeño apartado para cuestionar las creencias de que “aquí no hacemos innovación”¹⁵: en todos los departamentos se hace innovación siempre que *“haya una un producto o proceso de negocio nuevo o mejorado que difiere significativamente de los previos y que ha sido introducido en el mercado o implementado en la empresa”*. Añadieron que los responsables de cada área deben reportar los datos a la persona que tendrá asignada la tarea de recopilar la información para la elaboración sistemática de memorias anuales, y que será la encargada de rellenar las encuestas de innovación.

Para conseguir una mejor explicación y no emplear sólo términos abstractos, creen que lo mejor es añadir algún ejemplo de historias de éxito de innovación de empresas según su tamaño, ya que con ejemplos las recomendaciones les quedarán más claras y podrán ponerse en situación. Esos ejemplos servirán también para ilustrar la idea de que cada empresa debe comparar periódicamente cómo evolucionan los esfuerzos en innovación que reportan las empresas competidoras, y cómo les sirve para apoyar su estrategia de crecimiento.

Tras el webinar responderán a preguntas por parte de los asistentes, y ofrecerán los datos de contacto para agendar reuniones de asesoramiento en la identificación de innovaciones de producto y de proceso de negocio.

ACTIVIDADES QUE SON INNOVADORAS DE ACUERDO CON EL ANEXO DE LA ENCUESTA DEL INE Y QUE HAN APARECIDO EN ESTA HISTORIA.



A lo largo de la historia se han relatado actividades que aparecen recogidas en el Anexo de la Encuesta del INE y que se han indicado con subíndices. Estos son los apartados del Anexo a los que corresponden:

1

Nuevo programa de incentivación a la innovación:

- Anexo de la Encuesta del INE: Actividades de diseño de producto, actividades de diseño de bienes y servicios para desarrollar un bien o servicio con una forma, apariencia o funcionalidad nueva o mejorada.
- Anexo de la Encuesta del INE. Ejemplos de innovaciones de producto: servicios nuevos que mejoren significativamente el acceso de los clientes a bienes o servicios.

2

Acción de autorreconocimiento y diagnóstico. Encuesta del INE. Ejemplos de I+D sector servicios:

- Desarrollo de conceptos, teorías, modelos, técnicas, instrumentos, software y métodos operacionales.
- Aplicación de principios, técnicas y procesos para desarrollar o mejorar aplicaciones prácticas.

3

Nuevos formatos para divulgar información.

Encuesta del INE. Innovaciones de producto. Servicios nuevos que mejoren significativamente el acceso de los clientes a bienes y servicios.

4

Asesoramiento personal.

Anexo de la Encuesta del INE. Innovación en procesos de negocio: introducción de nuevos métodos de organización de rutinas y procesos en desarrollo del trabajo.

5

Realización de encuestas.

Anexo de la Encuesta del INE. Ejemplos de I+D en otras actividades de servicios: procesamiento, evaluación, análisis e interpretación de datos de investigación.

6

Nuevos formatos para organizar la información y desarrollar nuevos métodos de presentación.

Anexo de la Encuesta del INE. Innovación en procesos de negocio: introducción de nuevos métodos de organización de rutinas y procesos en desarrollo del trabajo.

7

Definición de innovación. Anexo de la Encuesta del INE.

8

Definición de innovación de producto. Anexo de la Encuesta del INE.

9

Definición de innovación de proceso de negocio. Anexo de la Encuesta del INE.

10

Definición de actividades innovadoras. Anexo de la Encuesta del INE 3.3.

11

Definición de actividades innovadoras. Anexo de la Encuesta del INE 3.3.

12

Definición de actividades innovadoras. Anexo de la Encuesta del INE 3.3.

13

Actividades innovadoras recogidas en el Anexo de la Encuesta del INE.

14

Actividades innovadoras recogidas en el Anexo de la Encuesta del INE.

15

Definición de innovación.

16

Nuevos formatos para divulgar información.

Anexo de Encuesta del INE. Innovaciones de producto. Servicios nuevos que mejoren significativamente el acceso de los clientes a bienes y servicios.



COTEÇ

COTEÇ.ES