



INFORME DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA

innov@ccion  
2013

Building Innovation Cultures

ESTUDIO REALIZADO POR:

Ars et Inventio  
 Innovation @ Bip.

peplematters



**INFORME DEL ANÁLISIS DE RESULTADOS  
ENCUESTA INNOV@CIÓN 2013**

Realizado por Ars et Inventio y  
PeopleMatters

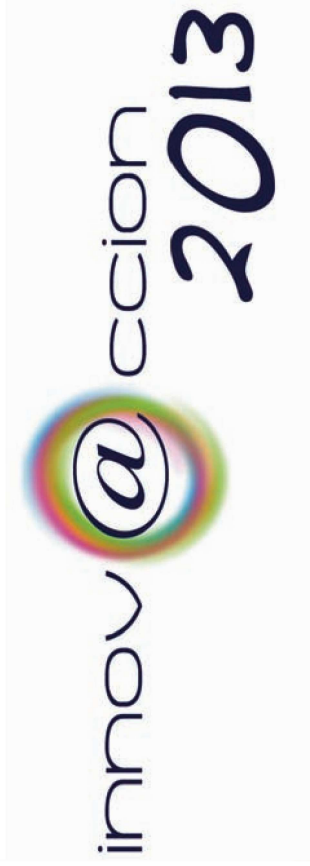
Todo el contenido y los gráficos  
de este informe pertenecen conjuntamente a:  
Ars et Inventio  
PeopleMatters

Prohibida la reproducción total o parcial sin  
citar la fuente de información.

[www.businessintegrationpartners.es](http://www.businessintegrationpartners.es)  
[www.peplematters.com](http://www.peplematters.com)

Publicado en Madrid, a 7 de octubre de 2013





## Building Innovation Cultures

### ÍNDICE

|  |    |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN.....  | 3  |
| AUTORES DEL ESTUDIO.....                                   | 5  |
| INNOPIÓDORAS. NUESTRA VISIÓN DE LA INNOVACIÓN.....         | 7  |
| ESTUDIO REALIZADO.....                                     | 15 |
| OBJETIVO Y CARACTERÍSTICAS DEL ESTUDIO                     |    |
| DATOS DE PARTICIPACIÓN                                     |    |
| RESULTADOS OBTENIDOS                                       |    |
| EPÍLOGO. LAS 10 CLAVES PARA SER UNA EMPRESA INNOVADORA.... | 35 |
| AGRADECIMIENTOS Y CONTACTO.....                            | 36 |

## Introducción

En estos momentos, caracterizados por un cierto nivel de incertidumbre, es esencial que las organizaciones evolucionen y se “reinventen” para generar nuevas oportunidades de negocio a medio o largo plazo, e incluso como objetivo mucho más cercano, para no perder la posición que actualmente ocupan en sus respectivos mercados.

La adopción de una adecuada estrategia de innovación es, sin duda, una de las claves, por no decir “la clave”, para conseguirlo. Evidentemente, el que una organización asuma una estrategia de innovación conlleva un proceso de cambio, que lleva asociados inevitablemente unos riesgos. Sin embargo, los directivos y gestores de las organizaciones también deberían sopesar los riesgos que conlleva no acometer una estrategia de este tipo.

Convencidos de la importancia estratégica que tiene la innovación, **Ars et Inventio** -unidad de negocio de Business Integration Partners (Bip), especializada en proyectos de estrategia y gestión de la innovación-, junto con **PeopleMatters** -firma de servicios profesionales de consultoría de capital humano-, hemos lanzado por segundo año consecutivo la encuesta **Innov@cción**.

## El objetivo

El objetivo de la encuesta de este año, **Innov@cción 2013**, es recoger la opinión de directivos y profesionales acerca del esfuerzo realizado en innovación por las compañías durante los últimos años en sus distintas áreas funcionales, así como las prioridades marcadas para los próximos años.



Con ello, hemos pretendido generar un estudio que permita valorar la importancia y orientación con la que las empresas españolas abordan el reto de innovar.

Pensamos que las respuestas y conclusiones obtenidas son el mejor termómetro para conocer el estado

del arte de la innovación en el tejido empresarial español. Esperamos que usted comparta esta opinión después de la lectura del informe.

**Ars et Inventio**  
*Innovation @ Bip.*  
**peoplematters**



IDEAS



STRATEGY

VISION

INNOVATION



GOALS

CREATIVITY

DECISION



## Autores del estudio

Ars et Inventio  
 Innovation @ Bip.

### *La boutique de Bip especializada en proyectos de estrategia y gestión de la innovación*

Ayudamos a nuestros clientes a convertir el potencial creativo de sus organizaciones en resultados para el negocio

*\* Bip es una consultora multinacional especializada en proyectos de transformación y mejora de la eficiencia*

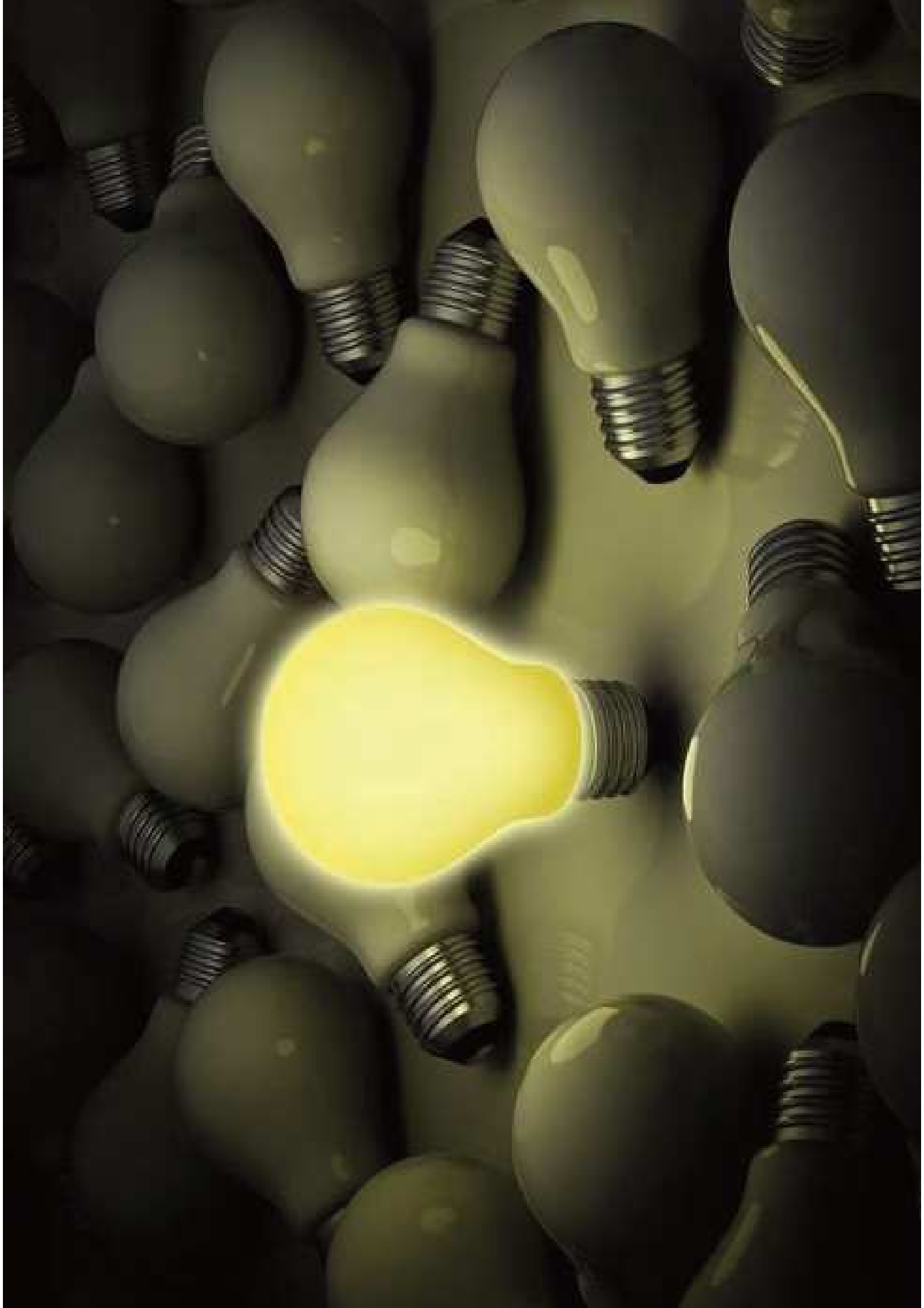
peoplematters

Creamos valor, creamos futuro...

...desde las personas

### **Firma de servicios profesionales de consultoría de Gestión de Personas**

Trabajamos con nuestros Clientes en la gestión estratégica y operativa de su Capital Humano para ayudarles a conseguir sus objetivos empresariales





## **Innopíldoras. Nuestra visión de la innovación**

Abrimos el Estudio con una serie de píldoras dedicadas a compartir algunos conceptos y enfoques que consideramos clave para la implantación de una estrategia de innovación



## Inventores vs. Innovadores o I+D frente a Innovación

¿Un inventor es un innovador?, o viceversa: ¿un innovador puede considerarse un inventor? ¿Son lo mismo, o realmente hay diferencias?, y si es así ¿qué diferencias existen entre ambos?

Recurriendo al siempre socorrido diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, **inventar consiste en hallar o descubrir algo nuevo o no conocido**, mientras que **innovar es crear o modificar un producto e introducirlo en un mercado**.

Parece que la diferencia es clara, y llevándolo al entorno empresarial, se puede concluir que **para inventar es necesario que la empresa invierta en la generación de nuevas ideas** (normalmente a través de departamentos de I+D), mientras que **para innovar es necesario que la empresa invierta para llevar al mercado esas nuevas ideas** (departamentos de innovación), y conseguir algún tipo de retorno (económico, social, ...).

Está claro que no estamos hablando de dos enfoques divergentes, sino realmente convergentes y complementarios, ya que **una condición necesaria** (aunque no suficiente) **para innovar es la creatividad y la generación de nuevas ideas**.

En definitiva, podemos decir que en una organización **la I+D es la función que transforma el dinero en ideas**, mientras que **la innovación, es la encargada de transformar las ideas en valor** (retorno) para la compañía.

## La fórmula para innovar: $I = C \times E \times A$

Una adecuada **estrategia de innovación debe contemplar tres elementos básicos** que han de abordarse de forma conjunta, pues la falta de alguno de ellos disminuye radicalmente las probabilidades de conseguir los objetivos marcados.

El primero de ellos hace referencia a la **Creatividad (C)**. Una de las palancas básicas de la innovación es ser capaz de generar ideas que ofrezcan respuestas a los retos a los que se enfrenta el negocio.

## ¿Qué es y para qué sirve un Observatorio de innovación?

Un Observatorio de Innovación consiste en la **exploración de fuentes externas** que permitan **alimentar el proceso de generación de ideas**.

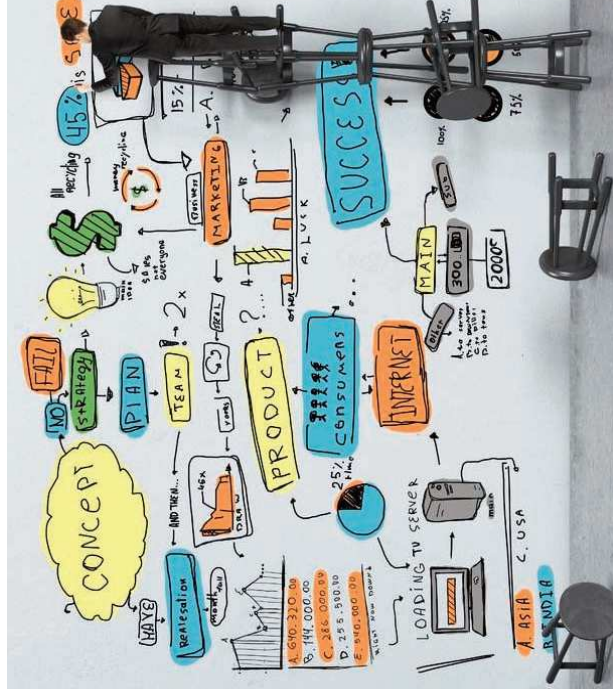
Un observatorio debe proveer información de forma sistemática sobre el “estado del arte” y oportunidades que se pueden aprovechar para el negocio.

Permite **conocer** de forma continua y de primera mano **las tendencias y novedades** que se estén produciendo: en los clientes

Por ilustrar esta idea, comentar el caso de Nicola Tesla, inventor de la radio transmisión sin hilos a larga distancia, aunque fuera Guillermo Marconi el que basándose en 14 patentes del anterior desarrollara la radio comercialmente, atribuyéndose su invención y recibiendo el premio Nobel de física en 1909 por ello.

El 21 de junio de 1943, la Corte Suprema de EE.UU. intentó poner las cosas en su sitio, otorgando los derechos de la invención de la radio a Tesla (lástima que éste acababa de morir hacía seis meses).

Aun así, se sigue atribuyendo la invención de la radio a un innovador.



Para que una organización adquiera una verdadera ventaja diferencial, no sólo debe centrarse en generar ideas para cubrir las necesidades actuales -lo cual es muy importante-, sino también para anticiparse, conseguir ser disruptiva y atreverse a construir el futuro.

La creatividad, por tanto, debe combinar ideas e iniciativas de carácter más disruptivo y radical con otras más evolutivas o incrementales, que permitan obtener resultados y retornos a más corto plazo, que de paso, avalen y justifiquen la adopción de una estrategia de innovación.

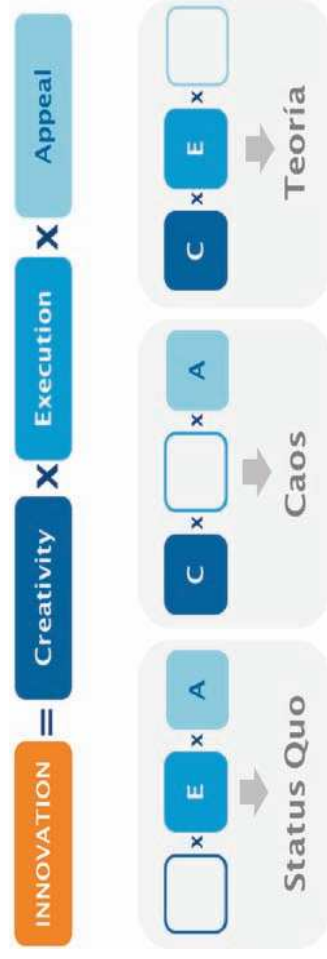
El segundo factor, **Execution (E)**, se refiere a disponer de un adecuado modelo de gestión. El principal error que cometen las empresas es no tener un modelo de gestión (organización, roles, procesos, indicadores,...) para cada una de las etapas del ciclo de vida de la innovación.

Las empresas tratan de gestionar la primera etapa de la innovación; la generación de ideas, pero ignoran las etapas posteriores (conceptualización, prueba y desarrollo, lanzamiento,...), que es donde mueren la mayor parte de ideas e

iniciativas generadas.

El tercer y último factor es el **Appeal (A)**, que hace referencia a la necesidad de poner en valor el esfuerzo por innovar realizado por la compañía. Este factor tiene dos componentes: uno externo;

conseguir posicionarse antes los clientes como una empresa orientada a la innovación, y otro interno; generación de una cultura de innovación que genere el compromiso necesario entre los empleados.



*Imaginación para crear*

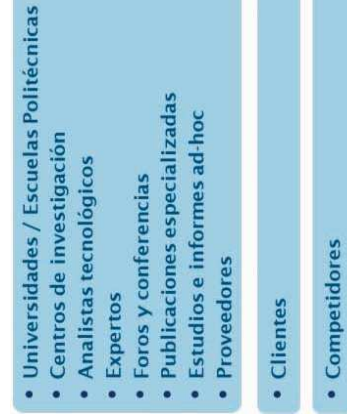
*Método para gestionar*

*Coraje para implantar*

(nuevas necesidades), en el mercado / competidores y en la tecnología (como factor habilitador y facilitador de la innovación).

Por decirlo de alguna manera, un Observatorio **permite abrirse al exterior** (¿qué está pasando a nuestro alrededor?), evitando la tendencia a mirarnos permanentemente el ombligo.

Desde nuestro punto de vista, son tres los **componentes de un Observatorio:**



□ **Scouting:** identificación y selección de fuentes (perímetro) de las que obtener información.

□ **Difusión:** proceso y herramientas para la puesta en común de la información obtenida.

□ **Repositorio:** registro y priorización de tendencias e ideas más interesantes para alimentar el proceso de generación de ideas.

## Organizarse para innovar: jorganización!, jorganización!...

La innovación es un proceso transversal que debe cruzar toda la estructura de la compañía, y la definición organizativa del modelo de gobierno para la innovación van a marcar su funcionamiento.

En este sentido, se pueden plantear distintos modelos y estructuras internas para dirigir y gestionar el proceso de innovación. Sin embargo, el principal desafío para la definición del modelo de gobierno para la innovación, es la cooperación entre las estructuras dedicadas a la innovación el resto de unidades de negocio, pues uno de los principales dogmas de la teoría de la innovación, es que sin la participación e implicación de las unidades de negocio, la innovación no se sustenta.

A continuación, presentamos dos modelos básicos para facilitar un desarrollo eficiente de la función de innovación:



### Modelo Radial:

Aun cuando funcionen como una unidad colectiva, los Directores de UU.NN. tienen la misión de optimizar la innovación en sus respectivas áreas. Coordinados por el CINN, se negocian las prioridades entre las UU.NN. y se hace concesiones entre ellas.

### Modelo Circular:

La innovación es dirigida y gestionada por el CINNO, en coordinación con cada Director o Gerente de las UU.NN. El foco está en la búsqueda de soluciones para las necesidades globales de la compañía (responsabilidad estratégica) en el medio y largo plazo.

Una vez elegido el modelo de gobierno, es necesario hacerlo realidad. La implantación (operativización) del modelo de innovación es una iniciativa de carácter multidimensional y de cierta complejidad, en el que las personas son la clave para que el modelo funcione..., o NO.

Por tanto, es necesario, adicionalmente a la definición del modelo, realizar una adecuada gestión del cambio para vencer las inercias y posibles resistencias que inevitablemente se van a producir.

## ¿La innovación se puede medir?

“*Mide lo que sea medible y haz medible lo que no lo sea*”, (Galileo Galilei).

La **innovación**, como todo proceso empresarial, se enfrenta a la **problemática de disponer de un conjunto de métricas e indicadores** (KPII – Key Performance Innovation Indicators), que permitan medir y cuantificar su nivel de eficiencia y evaluar su retorno para la compañía.

Una medición sistemática de la eficiencia del proceso y de los resultados obtenidos es, por tanto, la **pieza clave para justificar la existencia del propio proceso de innovación y vencer las resistencias** que se pudieran producir.

Cada compañía tendría que definir el conjunto de indicadores más adecuados a su entorno, objetivos y modelo de innovación. Sin embargo, con carácter general, éstos deberían formar parte de las siguientes **categorías**:

- **Ideas / Proyectos.** Medición del número de ideas generadas y su evolución: transformación en conceptos o proyectos (ejemplo: nº ideas filtradas o % de proyectos s / ideas).
- **Participación.** Medición del nivel de participación en el proceso de innovación de empleados y otros stakeholders del negocio (ejemplo: nº o % de empleados

implicados).

- **Tiempo.** Medición de tiempos y plazos incurridos (ejemplo: tiempo medio de puesta en mercado).
- **Coste / Inversión.** Medición de costes incurridos en el proceso de innovación (ejemplo: coste incurridos / ingresos).
- **Resultados.** Medición de resultados y retornos obtenidos con los nuevos productos o servicios lanzados al mercado (ejemplo: nº de nuevos productos o ingreso por nuevos productos / ingresos totales).

En cualquier caso, el conjunto de indicadores a utilizar **deberá cumplir las siguientes características:**

- **Mínimo.** El número de indicadores debe ser el mínimo indispensable para que el sistema de control y seguimiento sea efectivo.
- **Completo.** Indicadores que cubran todas las fases del funnel de innovación.
- **Relevante.** Indicadores que proporcionen información significativa del proceso de innovación.
- **Operativo.** Indicadores que se puedan medir con facilidad.





## La Cultura de innovación

Muchas encuestas, entre ellas Innov@ccion 2012, destacan la importancia de la cultura como palanca o como barrera para que una compañía innove con éxito.

Ahora bien, cuando hablamos de cultura de innovación ¿nos referimos a una cultura única que debe ser igual para todas las compañías? Una respuesta afirmativa no tendría mucho sentido, sería como entender que todas las compañías han de tener la misma identidad, el mismo ADN. Mas si tenemos en cuenta que una de las principales dificultades está en manejar con acierto la dualidad que vivimos, las compañías necesitan ser muy eficientes y eficaces en sus operaciones e innovar en paralelo.

Sin embargo, si es cierto que hay determinados rasgos que acompañan a las compañías más reconocidas como innovadoras con éxito: abiertas al cambio,

rápidas en el aprendizaje, orientadas al exterior, apasionadas, etc.

Y para que la cultura se convierta en una palanca impulsora, además de los sistemas y procesos específicos de innovación, requiere de un liderazgo y estilos de dirección que fomenten la participación y generen un clima de confianza, para que las personas opinen aporten sus ideas, contribuyan al desarrollo de las ideas y ejecuten los cambios y al alineamiento de los procesos de gestión de recursos humanos, con especial énfasis en:

- El desarrollo del talento: es clara la importancia de las capacidades para aportar ideas, desarrollarlas e

implantarlas, pero además, debe haber ingredientes provocadores, y la diversidad es una de ellos.

- La motivación y compromiso: para aportar a la innovación, tanto en los procesos creativos, como de ejecución, hace falta que las personas aporten ese plus adicional y sólo lo harán cuando lo sientan como algo suyo.

- El reconocimiento: si la innovación es importante y ha de formar parte de lo que se espera de las personas, simplemente no podemos obviarlo en los distintos sistemas de reconocimiento, desde el reconocimiento puntual más básico, hasta el desarrollo de la carrera profesional en las culturas más innovadoras.



Todo ello, sin olvidar quick wins como los concursos de ideas o el diseño y la distribución de los espacios de trabajo, palancas impulsoras pero que deben ir acompañados de elementos más estructurales.

## ¿Cómo descubrir el talento innovador en las Organizaciones?

Descubrir el talento interno no siempre es tarea fácil, especialmente en las grandes organizaciones, en las que la propia dimensión y los "silos" departamentales tienden a ocultar talento, por lo que requiere, en primer lugar, contar con procesos estructurados.

Como destaca el CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development) en sus investigaciones, su existencia ayuda al incremento del valor percibido de los programas del talento y a la motivación de los participantes para aprovechar las oportunidades que les genera.

La forma tradicional de identificar el talento interno se ha basado en la realización de pruebas en un entorno preparado y aislado de agentes "no controlados".

Sin embargo, la innovación está relacionada con la interacción con el exterior. Y las organizaciones más innovadoras y avanzadas en la gestión del talento manejan como pilares sobre los que construir el proceso de

búsqueda e identificación del talento interno:

- La **voluntariedad y compromiso** de los profesionales: situaciones / retos a las que las personas han de dar respuesta voluntariamente y a través de una plataforma colaborativa. Tanto el modo de responder, o incluso si no se produce respuesta alguna, serán un claro indicio de la capacidad creativa y / o de la voluntad de aportarla (compromiso).

- La implicación de los directivos: el talento intraemprendedor se habrá mostrado en el pasado ante situaciones en las que la persona haya sido capaz de romper el “status quo”. Si es así, no sólo habrá sido visible en su ámbito habitual de trabajo, sino desde otras áreas de la organización. La creación del “Talent Innovation Board”, en la que participan directivos de distintas áreas, (inicialmente más implicadas en la innovación), **permitirá identificar y contrastar el perfil competencial de las personas más intraemprendedoras.**

- Ongoing: la asignación voluntaria de las personas a proyectos trans-

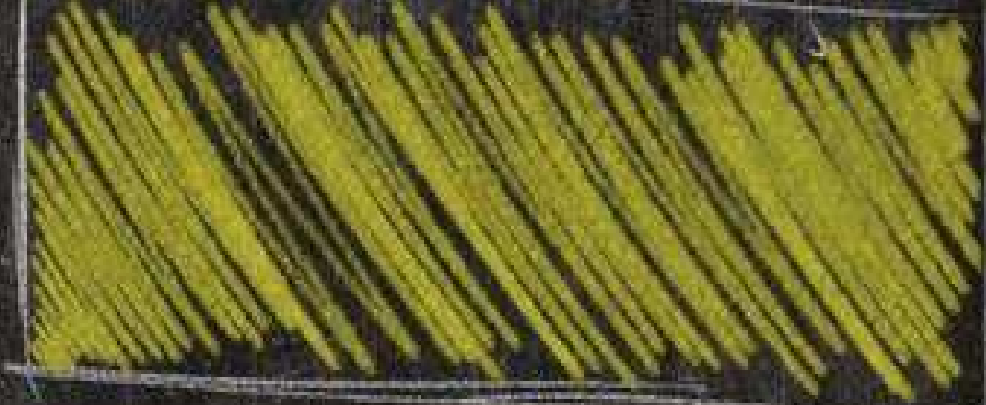
versales y de innovación permitirá mantener “vivo” el pool del talento, generando **oportunidades de desarrollo profesional** para las personas y, a la vez, **aportando mayor visibilidad de su contribución.**

## Inno check-list

- ✓ *¿Existe en su empresa una estructura organizativa (Chief Innovation Officer) que coordine el proceso completo, desde la generación de nuevas ideas hasta su puesta en práctica?*
- ✓ *¿El Chief Innovation Officer (o figura equivalente) reporta al CEO y tiene la facultad de introducir innovaciones radicales en su empresa?*
- ✓ *¿Sus empleados consideran que aportar, desarrollar o implantar nuevas ideas es una parte esencial de su puesto de trabajo?*
- ✓ *¿Su empresa implica a clientes y usuarios de una forma estructurada en la identificación de nuevas ideas y en la evaluación de su aplicación práctica (customer & user experience)?*
- ✓ *¿Están involucrados los proveedores de forma sistemática en el proceso de innovación?*
- ✓ *¿Se relaciona su compañía de forma estructurada con innovadores, centros de investigación, universidades, etc., para conseguir de forma proactiva propuestas de innovación, al tiempo que se reducen los costes de investigación interna?*
- ✓ *¿Cree que en su organización existe una fuerte cultura de cambio y de aprovechamiento del talento como para provocar un cambio profundo en los próximos 5 años?*
- ✓ *¿Realiza al menos una vez al año alguna sesión de brainstorming para innovar de forma radical sus productos o servicios, o tener entrada en nuevos sectores?*
- ✓ *¿Dispone de herramientas e indicadores de innovación (KPII) que faciliten y permitan medir la capacidad de su empresa para generar nuevas ideas y su contribución a la reducción de costes o incremento de ingresos?*
- ✓ *¿Su empresa recoge de forma sistemática todas las ideas innovadoras que se generan en el curso de reuniones internas, para volver a valorar su viabilidad y utilidad?*

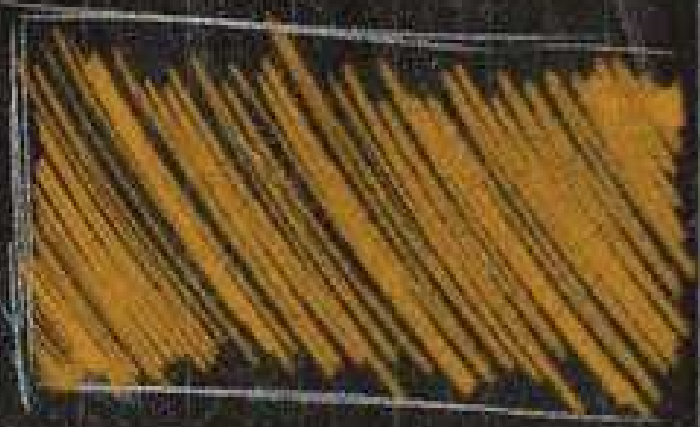
Si ha respondido “sí” a un número de preguntas igual o inferior a 6, sería conveniente que analizara y mejorara su modelo y proceso para gestionar la innovación. En caso contrario, puede considerar que dispone de un modelo que permite una adecuada gestión de la innovación.





2012

113



2013

147

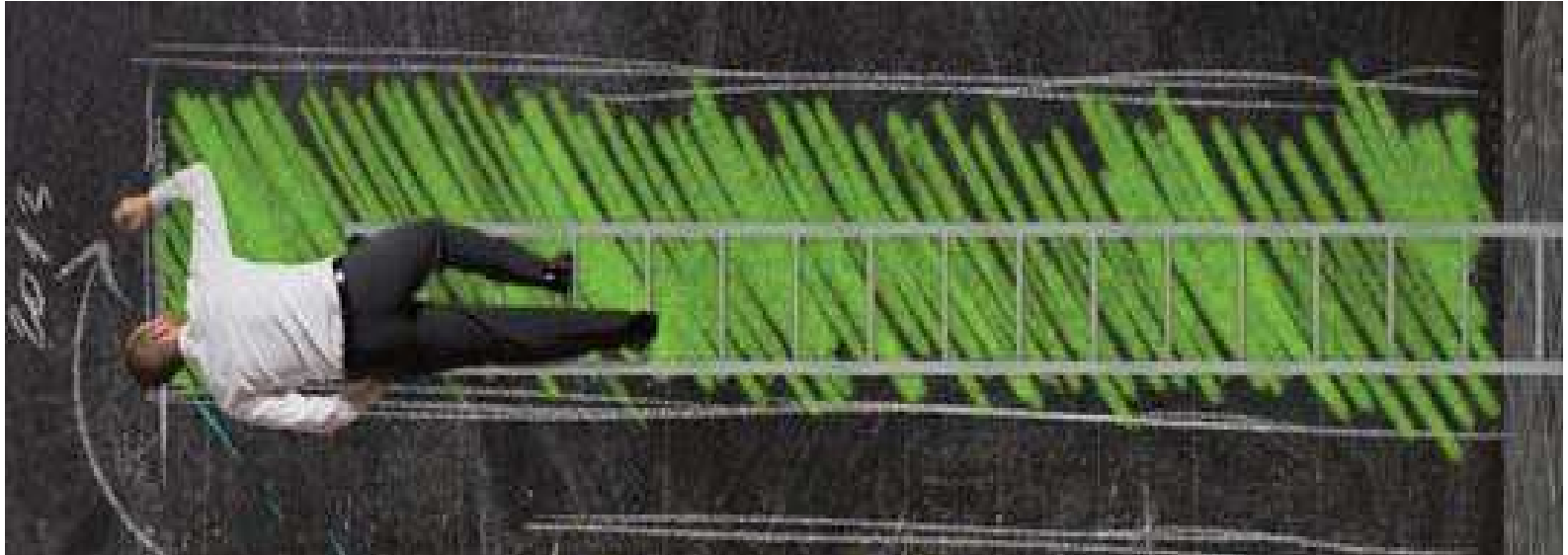


2014

180



2015



## Estudio realizado

- Objetivo
- Datos de participación
- Resultados

## Objetivos y características de la encuesta

El **objetivo** de esta segunda edición del estudio se ha enfocado, adicionalmente a obtener una visión global del nivel de innovación de las empresas españolas, en analizar cuáles son las prioridades de innovación de las principales áreas funcionales que la componen (comercial - marketing, finanzas - administración, recursos humanos, tecnología / sistemas de información y producción - operaciones).

En definitiva, el estudio trata de mostrar cuáles son los temas en los que las compañías están focalizando sus esfuerzos de innovación.

La **metodología** utilizada para la realización del estudio está basada en la respuesta a un cuestionario online de 12 preguntas por parte de un colectivo compuesto por directivos y profesionales.



# Datos de participación

La encuesta se ha realizado durante los meses de junio y julio de 2013 y en la misma, han participado 120 personas distribuidas de la siguiente forma:

## Sector de actividad

La distribución de respuestas representa a prácticamente todos los sectores de actividad:



## Tamaño de empresa (nº de empleados)

El perfil de las empresas a las que pertenecen las personas que han participado en el estudio, representa, de forma mayoritaria, al segmento de grandes empresas, aunque también se encuentran bien representado el segmento Pyme:



## Perfil

Respecto al cargo o área de responsabilidad de los encuestados, éste también representa a las principales áreas de las compañías:



A partir de los datos obtenidos, y del análisis de los mismos, se han obtenido los resultados y elaborado las conclusiones reflejadas a continuación.





# Resultados obtenidos

A continuación, se detallan las respuestas obtenidas para cada una de las preguntas incluidas en el cuestionario.

## VALORACIÓN GLOBAL

¿Cómo valora el nivel de innovación producido en los 3 últimos años en su compañía?



¿Cómo valora el nivel de innovación producido en este mismo período en su competidor más cercano?



El análisis de las respuestas obtenidas arroja una valoración media de 6,5.

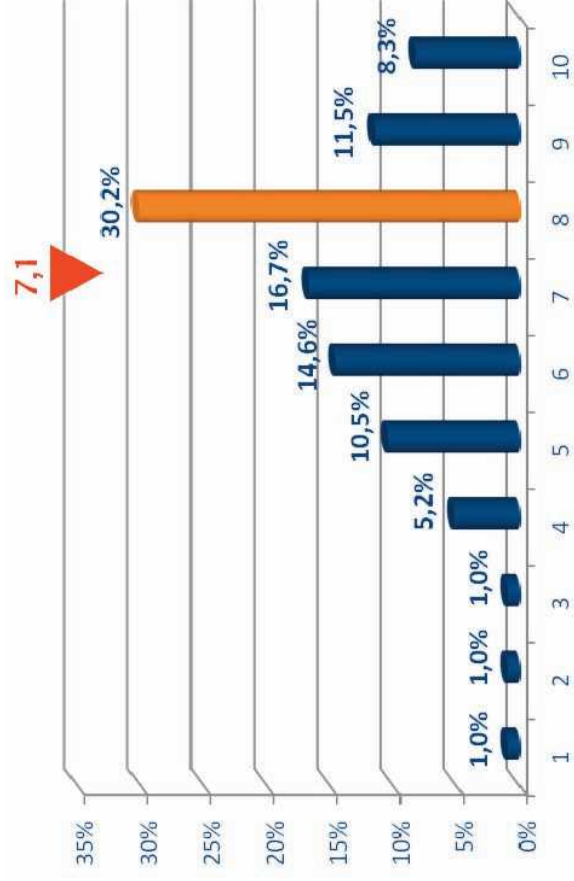
De la valoración realizada por los encuestados, se deduce que el nivel de innovación de sus compañías es adecuado, valorándolo el 55% de ellos como notable o superior, y "suspendiendo" únicamente en el 16% de las respuestas.

En este caso, la opinión de los encuestados arroja una valoración media de 6,1.

Comparando ambas valoraciones, la opinión de los encuestados es que el nivel de innovación en sus organizaciones presenta niveles similares o ligeramente superiores al de sus competidores más directos.



### ¿Cómo valora el nivel de innovación producido en este periodo en su área de responsabilidad o departamento?



Formulando la misma pregunta, pero focalizada en el área funcional o departamento donde se ubican los encuestados, estos opinan que el nivel de innovación está en 7,1, siendo la respuesta mayoritaria un 8, en vez de un 7 obtenido en las dos respuestas anteriores.

De las respuestas obtenidas, se puede concluir que, en general, los encuestados consideran que el nivel de innovación producido en su área o departamento es superior al producido de forma global en su compañía.

Una posible explicación a este resultado, puede ser que las compañías no estén comunicando suficientemente (en este caso de forma interna) los esfuerzos que están dedicando a innovar.

### En general, ¿cómo valora los resultados obtenidos?

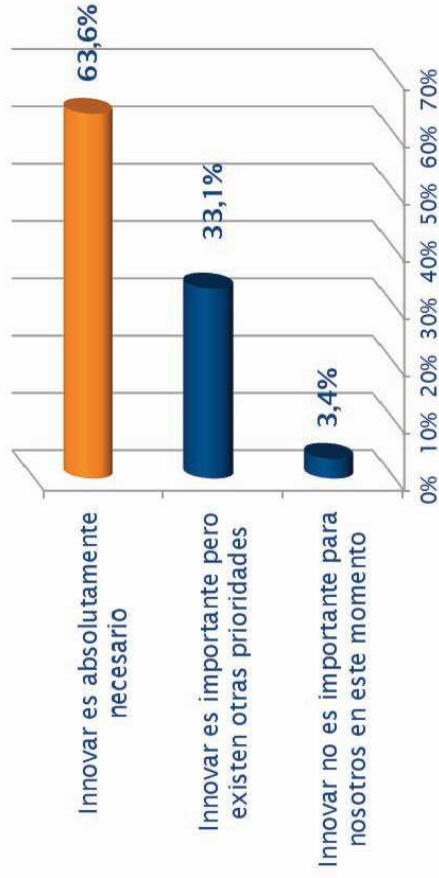


De acuerdo con las respuestas obtenidas, los encuestados opinan que los resultados obtenidos con la innovación son satisfactorios, obteniendo una valoración media de 6,6, valorándolos el 60% de los encuestados como notable o superior, y “suspendiendo” únicamente en el 8% de las respuestas.

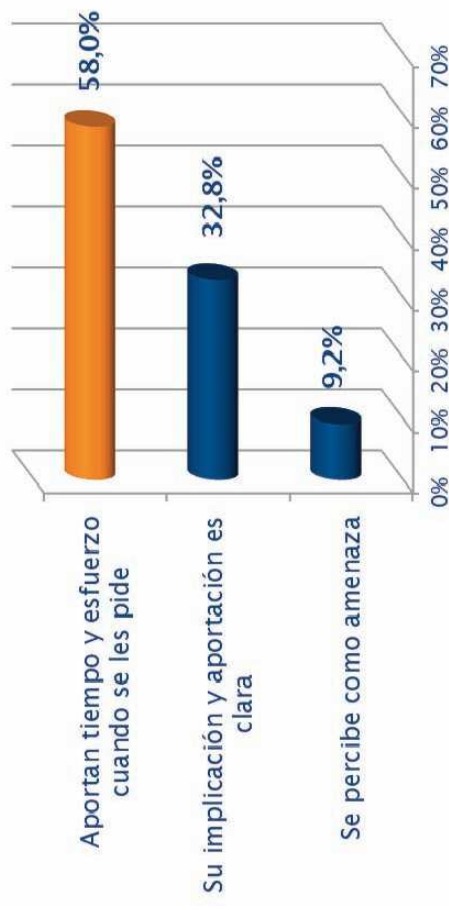
Destaca el bajo nivel de respuestas obtenido (8%), que no considera adecuados los resultados obtenidos con las iniciativas de innovación.

## VISIÓN TOP-DOWN Y BOTTOM-UP

¿Cuál es la visión actual de la Dirección de su empresa ante la innovación?



¿Cuál es la predisposición actual de los empleados de su empresa a innovar?



La mayoría de los encuestados coinciden en que **innovar es absolutamente necesario** y debe ser una prioridad de la compañía, y que es necesario **incrementar el nivel de implicación** de los empleados.

*“Innova antes de que te veas  
obligado a hacerlo”*  
Jack Welch

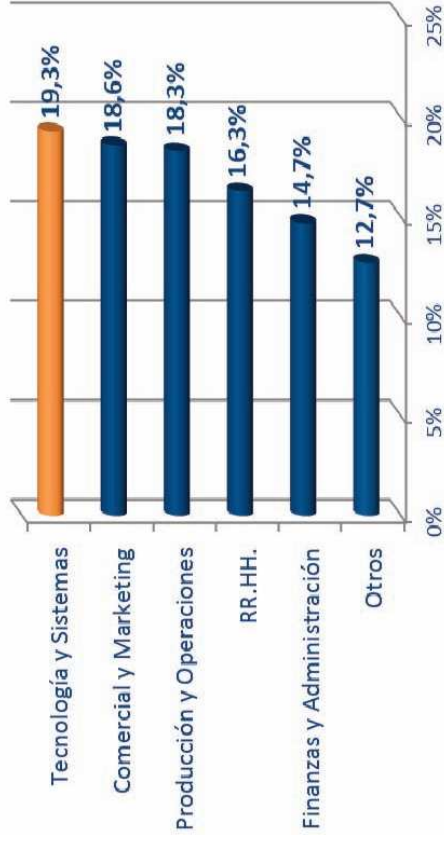


## VALORACIÓN POR ÁREA DE NEGOCIO

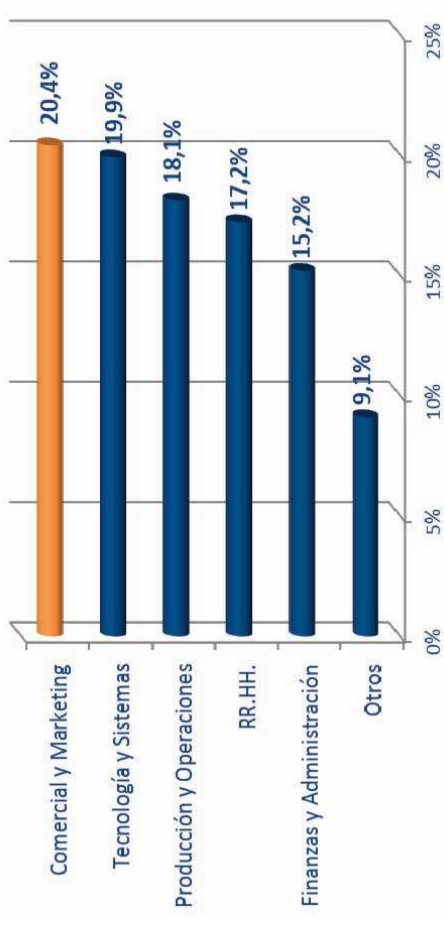
Adicionalmente a obtener una valoración global, uno de los objetivos principales planteados con el estudio, es analizar en qué áreas de negocio y cuáles son los temas en los que las compañías están focalizando sus esfuerzos de innovación.

A continuación, se resumen las respuestas y valoraciones obtenidas:

**¿Cuál ha sido el nivel de innovación producido en los últimos 3 años en cada uno de los siguientes aspectos?**



**Pensando en los próximos 3 años, ¿en qué áreas crees que es necesario innovar en la compañía?**



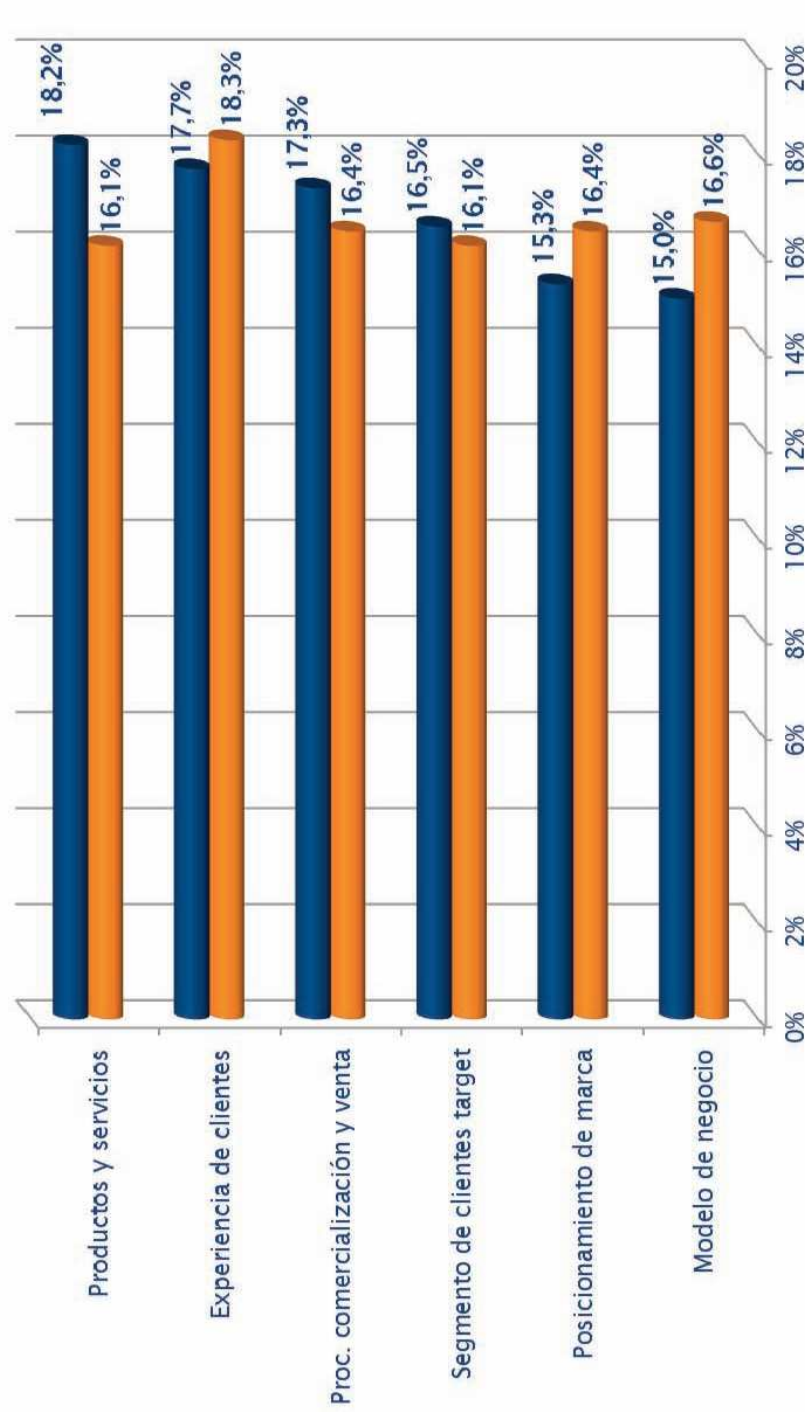
Durante estos últimos 3 años, el esfuerzo de innovación de las compañías, aun cuando se ha distribuido entre las principales áreas funcionales de las compañías, se ha focalizado principalmente en el área de **Tecnología y Sistemas de información** (investigación, desarrollo y adopción de nuevas tecnologías como factor catalizador de la innovación), y en las áreas **Comercial y de Marketing**, con el fin de ofrecer productos y servicios y modelos de relación con los clientes innovadores.

De cara a los próximos 3 años, las prioridades permanecen prácticamente inalterables, salvo porque las **iniciativas de innovación relacionadas con las áreas Comercial y de Marketing van a ser la principal prioridad de las compañías** (incremento de 2 p.p.), desplazando al área de Tecnología y Sistemas de información a la segunda prioridad.

A continuación, se reflejan las respuestas obtenidas sobre los temas prioritarios sobre los que innovar en cada una de las áreas funcionales de las compañías.

## COMERCIAL Y MARKETING

¿Cuál ha sido el nivel de innovación producido en los últimos 3 años y cuáles son las prioridades para los 3 próximos años?



En base a las respuestas de los encuestados, si bien durante estos últimos 3 años la prioridad de las áreas Comercial y de Marketing se ha focalizado en la innovación y desarrollo de nuevos productos y servicios, **durante los próximos 3 años la nueva prioridad será mejorar la experiencia del cliente** (Customer Experience Management).

Adicionalmente a mejorar la experiencia del cliente, otros temas que para las áreas Comercial y de Marketing a futuro van a incrementar su prioridad, serán innovar en el modelo de negocio y en el posicionamiento de la marca.



## ¿Qué vendemos? Innovar en la experiencia del cliente

En general, y casi independientemente del sector de que se trate, los clientes y consumidores son cada vez menos fieles. Están más formados, disponen de mayor volumen de información y de una mayor oferta donde elegir, teniendo, por tanto, menos barreras para cambiar de proveedor.

La volatilidad de los clientes se ha incrementado, siendo necesario adoptar nuevas medidas para mantenerlos y evitar que se desvinculen para acudir a los reclamos de la competencia, pero... ¿qué buscan los clientes hoy día?

La evolución producida, tiempo atrás, de un enfoque centrado en el producto (donde lo importante eran sus características y prestaciones), a otro centrado en el cliente (cobertura de sus necesidades) no es suficiente. Hoy, los clientes quieren algo más que cubrir sus necesidades. Quieren información, proactividad, confianza, orgullo de pertenencia, satisfacción,... en definitiva, VALOR.

Ahora bien, cuando hablamos de valor, no nos referimos exclusivamente al valor tangible que ofrece el propio producto o servicio a través de sus características, sino de valor emocional, que es la capacidad de generar “sorpresas” positivas en el cliente en cada una de las transacciones de negocio, de identificar y cubrir sus necesidades e inquietudes antes de que se produzcan.

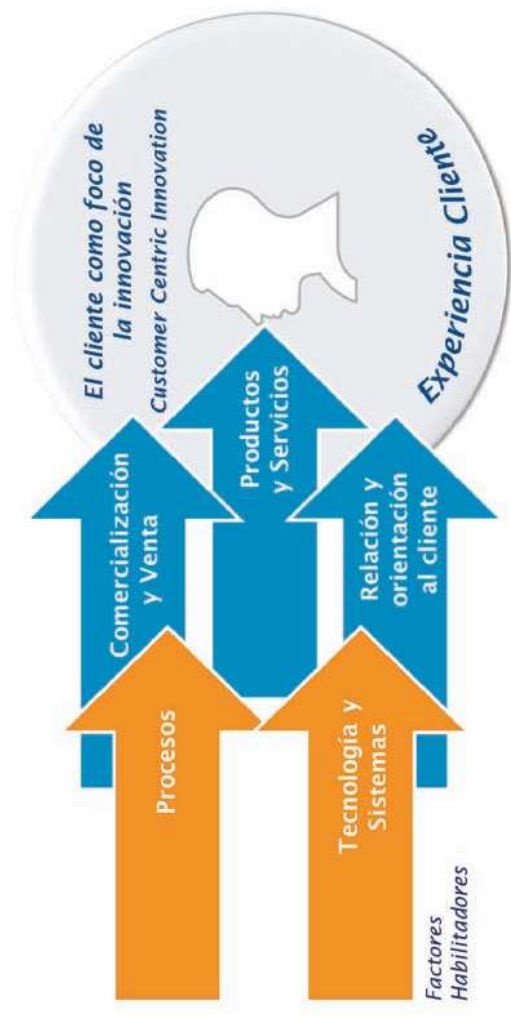
Actualmente, el cliente no solo pide productos o servicios, sino la vivencia de experiencias completas. Estas experiencias ocurren a lo largo de todo el ciclo de vida de relación con el cliente, y es responsabilidad de toda la compañía, existiendo una relación directa entre la fidelización y las emociones o experiencias positivas que el cliente ha desarrollado hacia la marca.

Pues bien, el cliente ha de ser el centro de cualquier estrategia de innovación para conseguir proporcionarle esas experiencias únicas, simples y personalizadas:

Por tanto, e intentando responder a la pregunta ¿qué vendemos?, podemos decir que independientemente del sector de actividad, todos vendemos (o deberíamos vender) lo mismo: **experiencias**.

Es la única forma de mantener fiel al cliente y crear una relación a largo plazo con él.

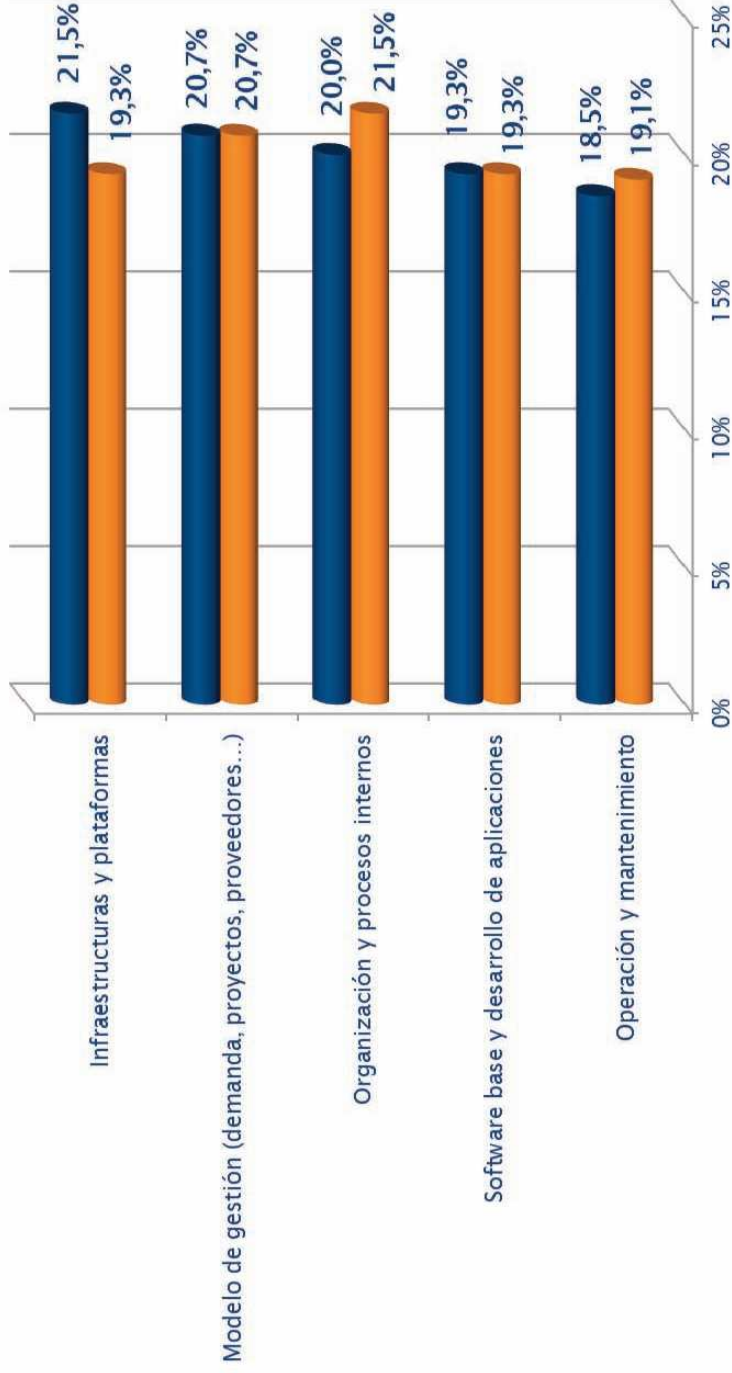
Parece fácil, ¿no?





## TECNOLOGÍAS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN

¿Cuál ha sido el nivel de innovación producido en los últimos 3 años y cuáles son las prioridades para los 3 próximos años?



En opinión de los encuestados, durante los últimos 3 años, la prioridad de las áreas de Tecnología y Sistemas de información se ha focalizado principalmente en optimizar y renovar las infraestructuras de sistemas y plataformas de soporte al negocio.

De cara a los próximos 3 años, parece que **la prioridad va a evolucionar a mejorar y optimizar la organización, los procesos y los modelos de gestión** (modelo de gobierno IT).

## ¿Qué papel deben jugar las áreas de sistemas de información en los procesos de innovación?

El CIO (Chief Information Officer) y las áreas de IT deben jugar un papel relevante en los procesos de innovación de las organizaciones, llegando incluso a liderarlos. Las razones en las que fundamentamos esta opinión son:

- Las áreas de IT suelen tener una visión transversal de la organización, siendo los que mejor conocen los procesos de la compañía extremo a extremo.
- Muchas iniciativas de innovación suelen tener una fuerte componente de tecnología.
- Las iniciativas de innovación, tras las primeras fases de ideación y conceptualización, se concretan en base a proyectos, y las áreas de IT son expertas en la gestión de proyectos.

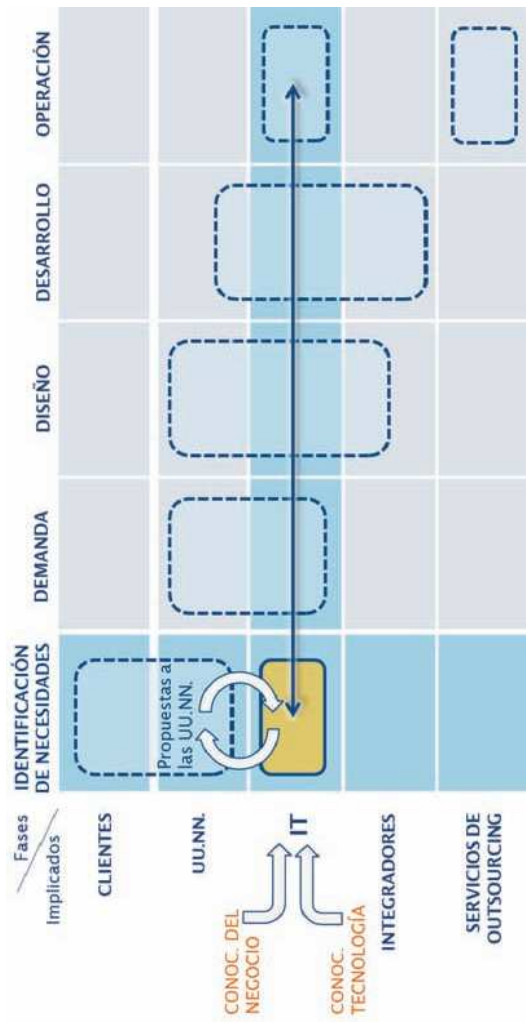
Esta afirmación viene corroborada por un reciente estudio realizado por Information Week (IT Perception Survey), que indica que el 70% de los directivos de negocio (no IT) consideran que las áreas de IT deben jugar un papel muy importante o extremadamente importante en la innovación del negocio, y no se está hablando exclusivamente de innovación tecnológica.

Esto facilitaría que las áreas de IT se posicionaran como un socio estratégico con influencia en el negocio, pasando de dar soporte a las necesidades de las áreas de negocio (función utility) a anticiparse y aportar ideas y valor al negocio, en definitiva a innovar: Utility vs. Innovation.

Los CIOs y las áreas de IT están llamadas a desempeñar un doble papel, mejorar la eficiencia y el control de costes del área, tan importante en estos tiempos de crisis, a la vez que garantizar el crecimiento y la posición competitiva de las organizaciones mediante la adecuada utilización y aprovechamiento de la tecnología.

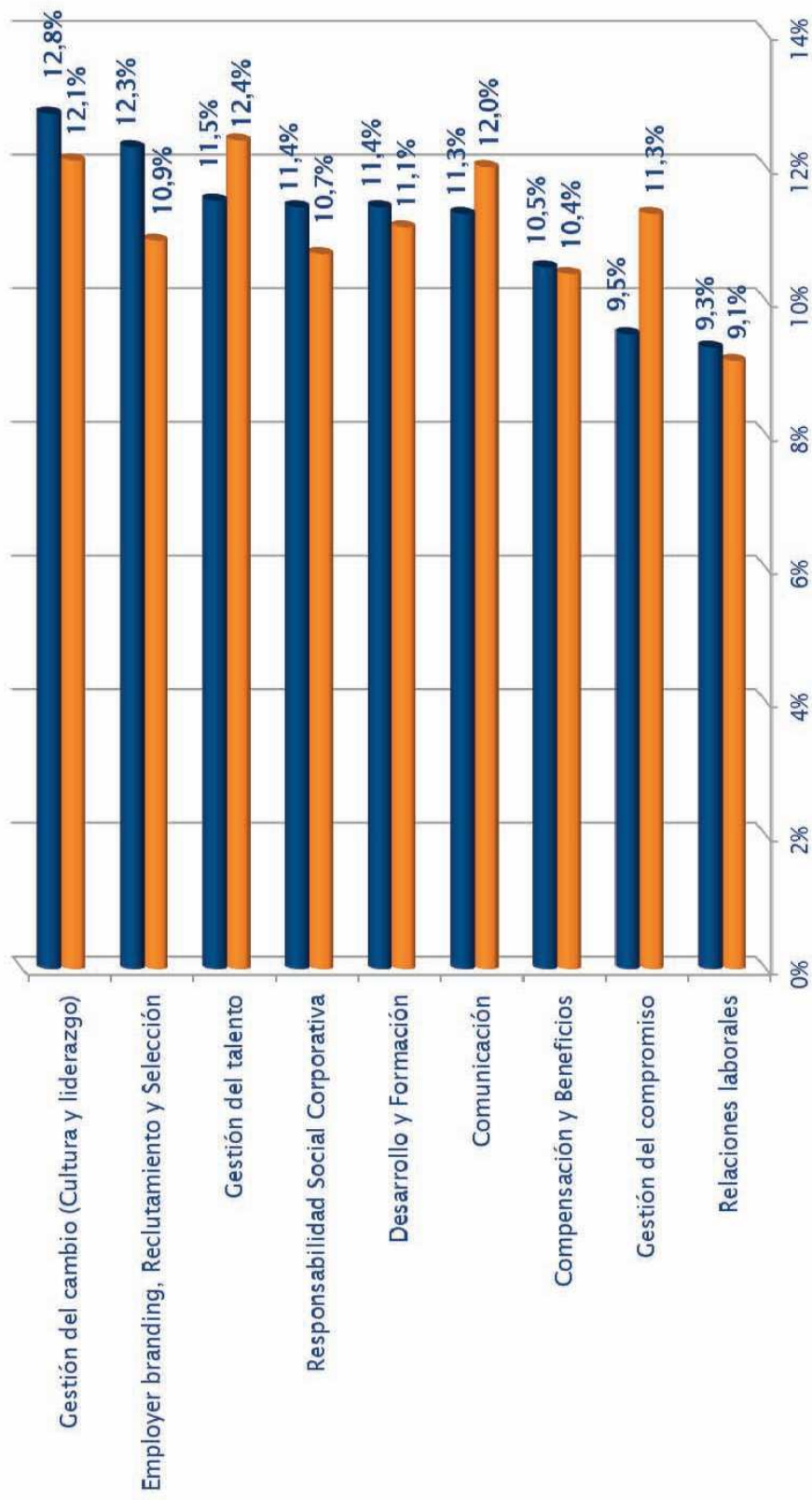
Sin embargo, un estudio de Penteo, también del 2012, revela que el 84% de las áreas de IT no tienen definida la innovación como una de sus funciones.

¿Realmente las áreas de IT están jugando ese papel protagonista que se les requiere?



## RECURSOS HUMANOS

¿Cuál ha sido el nivel de innovación producido en los últimos 3 años y cuáles son las prioridades para los 3 próximos años?



En opinión de los encuestados, durante los últimos 3 años, las prioridades de innovación de las áreas de Recursos Humanos se ha focalizado principalmente en temas relacionados con Gestión del cambio (Cultura y Liderazgo) y en conseguir mejorar los procesos de atracción de nuevos empleados (Employer branding, reclutamiento y selección).

De cara a los próximos 3 años, **mejorar y optimizar la gestión del talento y la comunicación** serán las nuevas prioridades.

## ¿Cuáles son los principales retos a los que se enfrenta la Gestión del Talento?

Muchos estudios confirman la importancia creciente de la Gestión del Talento como consecuencia de los retos a los que se enfrentan las organizaciones. El entorno ha cambiado tanto que ya no valen los modelos tradicionales, lentos y poco ágiles. Algunos de los retos más importantes a los que se han de enfrentar la Gestión del Talento son:

- **La velocidad del cambio:** la transformación de los modelos de negocio y la globalización hace que los perfiles clave a futuro no estén hoy disponibles en las organizaciones en el grado de desarrollo necesario, incluso en muchos casos no están ni definidos. El reto está en la velocidad del cambio, el futuro es inmediato en muchos casos. **Es necesario dotar de gran agilidad a los procesos de gestión del talento** para asegurar que la organización cuente con las capacidades que necesite en el momento y lugar requeridos.

- **El desarrollo de los profesionales:** como consecuencia del punto anterior, se vuelve más crítico el desarrollo interno. Una de las palancas más importantes para el desarrollo, es la **asignación de nuevos retos profesionales**. Por ello, la movilidad, tanto funcional, como geográfica, temporal o permanente, es cada vez más estratégica.

- **El impacto en el negocio:** el riesgo de no poder contar con los profesionales clave para el crecimiento o la expansión de un negocio o para abordar una transformación del modelo de negocio, está presente cada vez con más frecuencia en el mapa de riesgos de las organizaciones. El **último estudio anual realizado por Aon Corporation sobre Global Risk Management en 2013, posiciona este riesgo como el quinto más importante** después de la recesión económica, los cambios legislativos, el incremento de la competencia y el daño a la reputación de la marca. En el año 2011, aparecía posicionado como el séptimo riesgo.

Dar respuesta a los retos mencionados no es fácil y **requerirá aunar todos los esfuerzos:**

- **Recursos Humanos: liderando el proceso, aportando los criterios, la metodología y la visión global**, tensionando a la organización para lograr la agilidad y velocidad requeridas, aprovechando las oportunidades que puede aportar la tecnología.

- Los líderes y responsables de personas: asumiendo como parte de su responsabilidad la identificación (interna o externa) de talento y la contribución a su desarrollo. Muchas de las acciones de desarrollo se basan en su contribución (movilidad, asignación a proyectos, promoción, etc.).

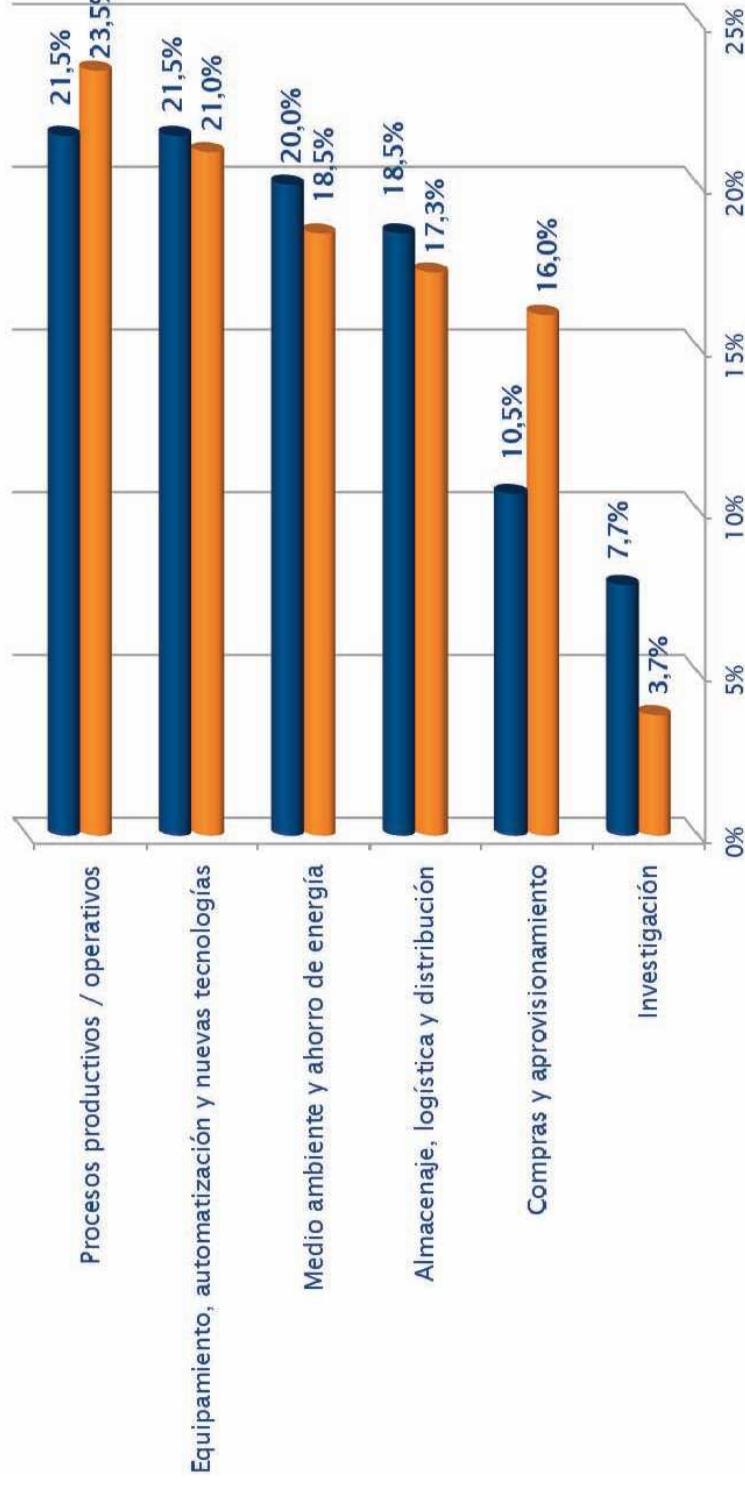
- Los profesionales con potencial e identificados como talento clave: desde el liderazgo de su propio desarrollo, **asumiendo nuevos retos y aprovechando las oportunidades** y medios de organización.

Sin duda, un reto apasionante y una magnífica oportunidad para que los profesionales de RRHH se orienten mucho más al negocio.



## PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

¿Cuál ha sido el nivel de innovación producido en los últimos 3 años y cuáles son las prioridades para los 3 próximos años?

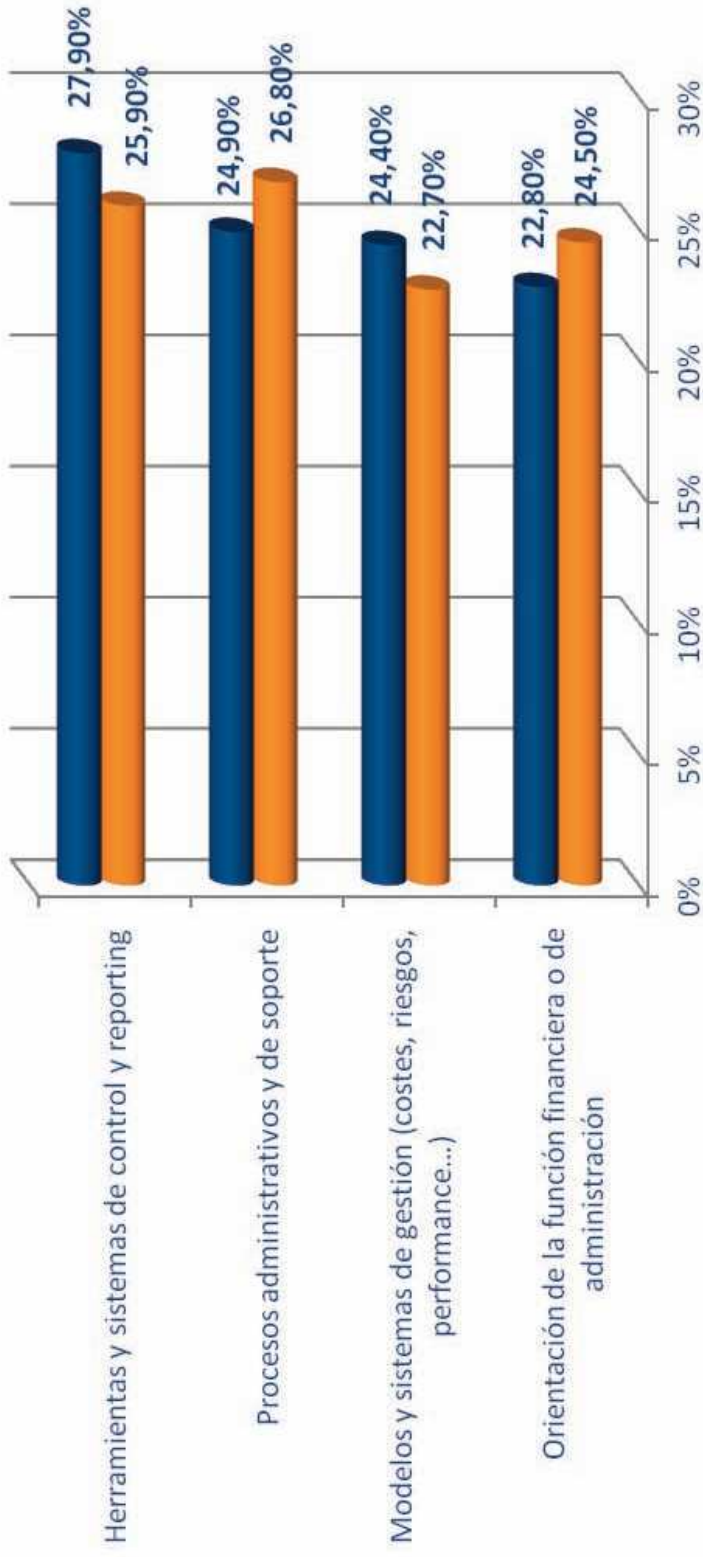


En base a las respuestas de los encuestados, las prioridades de las áreas de Producción y Operaciones han sido durante los últimos años, y lo seguirán siendo en los próximos, **la innovación de los procesos productivos y la utilización de equipamientos y tecnologías innovadoras.**

Destacar que también según la opinión de los encuestados, la innovación de los procesos de compras y aprovisionamiento, van a incrementar significativamente su nivel de prioridad (6 p.p.).

## FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN

¿Cuál ha sido el nivel de innovación producido en los últimos 3 años y cuáles son las prioridades para los 3 próximos años?

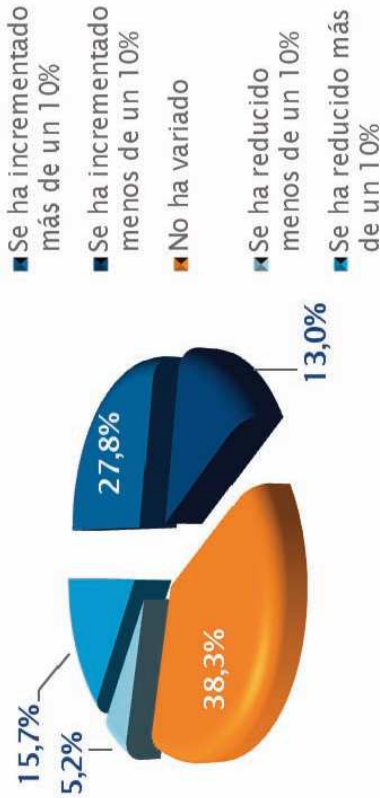


Finanzas y Administración es considerada el área donde la innovación es menos prioritaria, y si bien durante los últimos 3 años, los mayores esfuerzos de innovación se han realizado en disponer sistemas y herramientas adecuadas de control y reporting, de cara a los próximos años, **la innovación y optimización de los procesos administrativos y de soporte van a ser la principal prioridad.**



## INVERSIÓN EN INNOVACIÓN

¿Cómo ha evolucionado el presupuesto dedicado a innovación durante los últimos 3 años?



¿Cómo cree que va a evolucionar el presupuesto dedicado a innovación en los próximos 3 años?

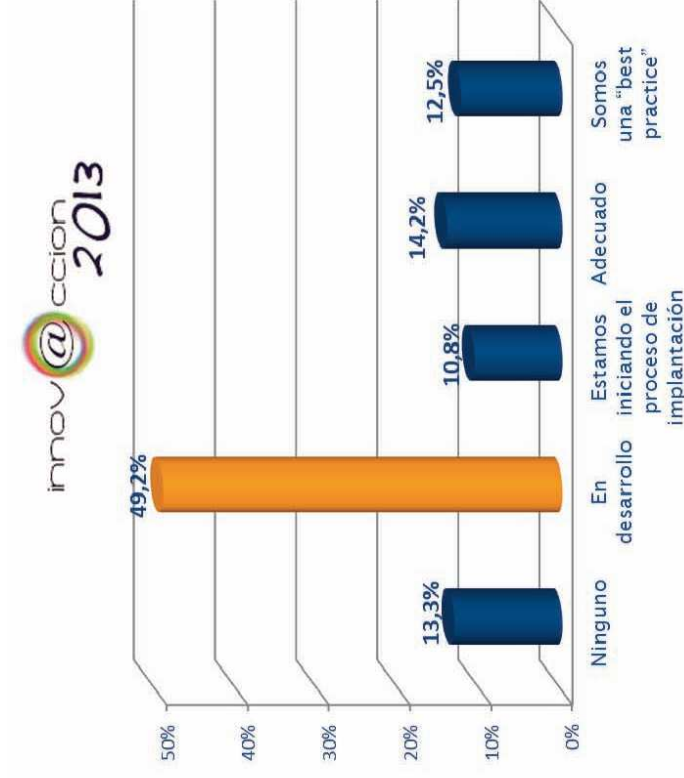


En opinión de los encuestados, durante los últimos años se ha producido un incremento en la inversión en innovación (un 38,3% opina que se ha mantenido), tendencia que se va a mantener e incluso incrementar durante los próximos 3 años (50,8% opina que se va a incrementar).

## NIVEL DE MADUREZ. Comparación con innov@cción 2012

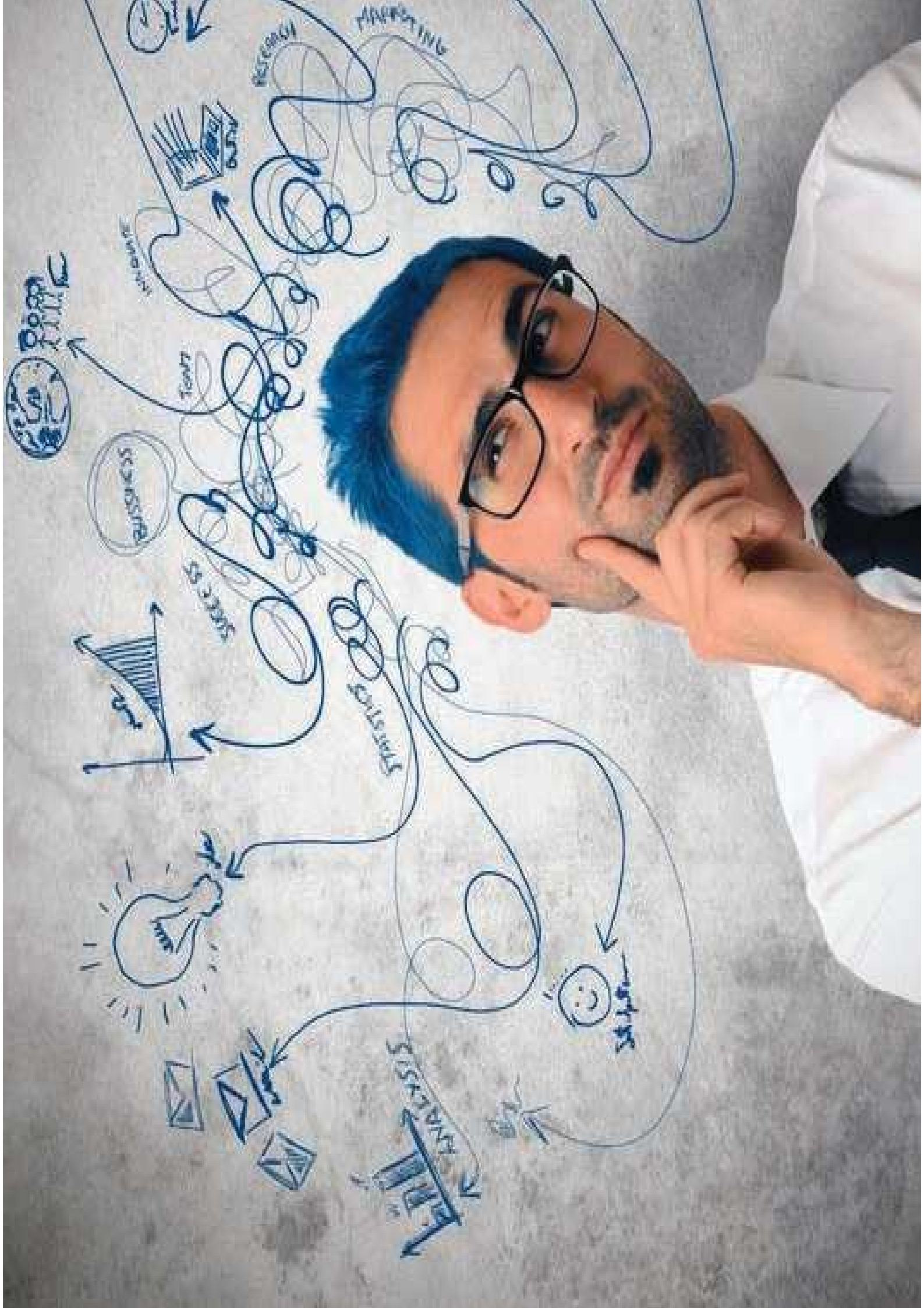
Cómo última pregunta del estudio, se les preguntaba a los encuestados sobre su opinión sobre el nivel de madurez de la innovación en sus respectivas compañías, con el fin de contrastarla con las respuestas obtenidas en la encuesta realizada el año anterior:

### ¿Cuál cree que es actualmente el nivel de madurez del proceso de innovación en su compañía?



De la comparación de los resultados obtenidos en la encuesta innov@cción 2013 frente a la del año anterior, se puede concluir que:

- Hay un porcentaje fijo (aproximadamente un 13%) que no confían en la innovación como estrategia de futuro.
- La gran mayoría (casi un 50%) sigue en proceso de definición y desarrollo de su estrategia de innovación.
- Aquellas que ya habían iniciado el proceso de implantación, éste ha avanzado significativamente.



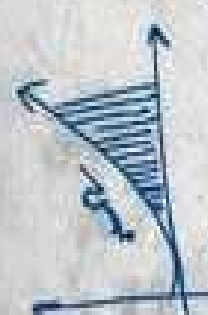
MARKETING  
TECHNOLOGY

BUSINESS

TEAM

SCALES

SCALES



# Epílogo. Las 10 claves para ser una empresa innovadora

A continuación, presentamos las que consideramos son las **10 claves** para conseguir ser una empresa verdaderamente innovadora:

## 1. La innovación debe considerarse un proceso estratégico de negocio.

La estrategia no es la innovación, pero la innovación es estratégica.

## 4. Para innovar hay que mirar hacia fuera.

Hay que conocer que está ocurriendo a nuestro alrededor (clientes, competidores, tecnología,...).

## 7. Innovar pasa por motivar e implicar al equipo.

Innovar ya no es una labor exclusiva de las áreas de innovación o I+D.

## 2. Existencia de un liderazgo claro: pasión por innovar.

La innovación, además de gestionarla, hay que liderarla.

## 8. Incentivación, reconocimiento y aprovechamiento del talento.

El proceso no garantiza la innovación, la clave está en las personas.

## 5. Disponer de un modelo para gestionar la innovación de forma eficiente.

Un proceso estructurado para que la innovación tenga continuidad en el tiempo.

## 9. Hay que poner en valor el esfuerzo innovador.

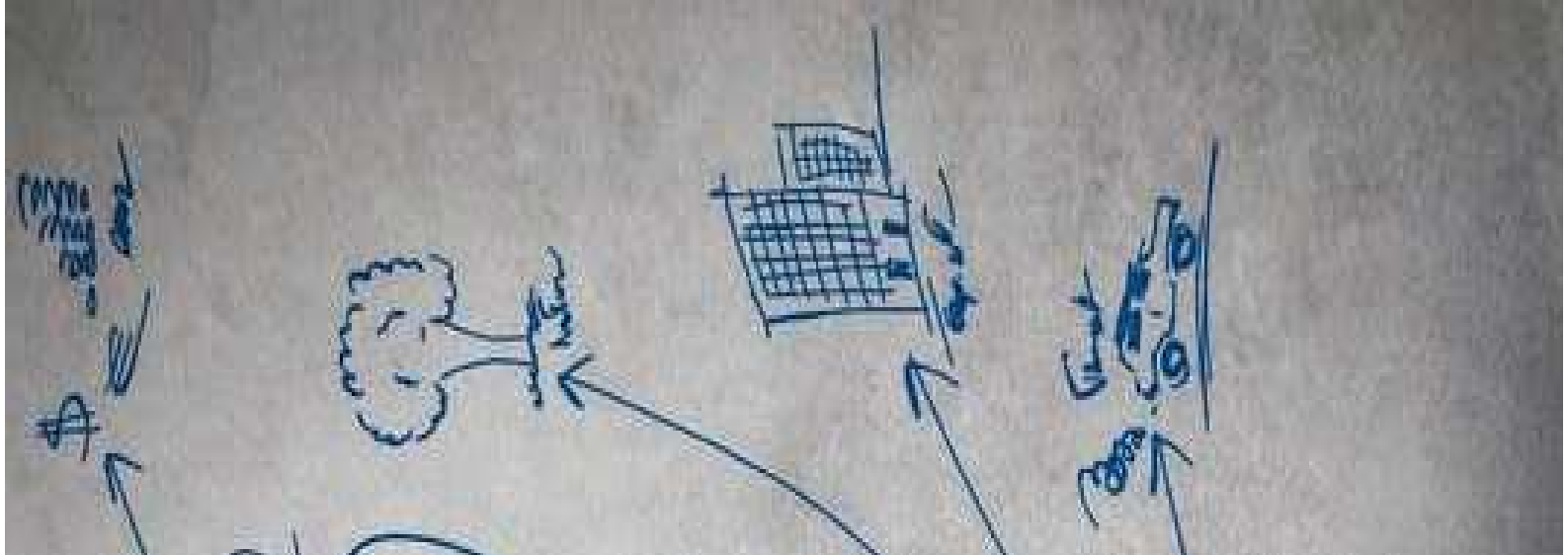
Hay que "vender" la innovación dentro y fuera de las compañías.

## 3. Fomento de la creatividad e incentivación de la generación de ideas.

La experiencia es el peor enemigo de la innovación: hay que romper paradigmas.

## 10. Y cómo no..., hay que gestionar el cambio.

La innovación es un proceso de cambio y como tal hay que gestionarlo.



## Agradecimientos

En primer lugar, nos gustaría expresar nuestro más sincero agradecimiento a los directivos, profesionales y expertos ligados al mundo de la innovación, que amablemente aceptaron contestar las preguntas del cuestionario, expresando de una forma abierta y sincera su visión y opiniones acerca de la situación de la innovación en el entorno empresarial español.

También queremos agradecer la inestimable colaboración desinteresada de:



BBVA Innovation Center. La innovación y el emprendimiento son dos pilares estratégicos para BBVA y el BBVA Innovation Center concentra gran parte de los esfuerzos del grupo en éste ámbito.



Asociación Española de Directivos (AED), cuya misión es agrupar y representar al directivo, actor fundamental del progreso empresarial, económico y social, para contribuir a su desarrollo personal y profesional.

Sin la participación de todos ellos, no hubiera sido posible la realización de este estudio.

Por último, queremos expresar nuestro agradecimiento a las personas de Ars et Inventio y PeopleMatters que han participado en la elaboración del estudio, ya que sin su ayuda, este estudio tampoco hubiera visto la luz.

Muchas gracias a todos.

## Contacto

Para más información, contactar con:



Firma especializada en proyectos de estrategia y gestión de la innovación.

C/ Concha Espina, 63  
28016 Madrid

Tfno.: 91 561 04 75

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

Contacto:

Fernando Izquierdo  
Resp. en España de Ars et Inventio  
[fernando.izquierdo@mail-bip.com](mailto:fernando.izquierdo@mail-bip.com)

Firma de servicios profesionales de consultoría de capital humano.

C/ Serrano, 21  
28001 Madrid

Tfno.: 91 781 06 80

World Trade Center, Edificio Sur, 2ª planta.  
Muelle de Barcelona. 08039 Barcelona

Tfno: 93 344 32 84

[www.peoplematters.com](http://www.peoplematters.com)

Contacto:

Coral González  
Directora  
[coral.gonzalez@peoplematters.com](mailto:coral.gonzalez@peoplematters.com)







innov@ccion  
2013

**Building Innovation Cultures**

© Ars et Inventio  
© PeopleMatters

