



BILBOKo UDALA AYTO. DE BILBAO

Enplegua eta Ekonomia Sustatzeko Saila ● Área de Empleo y Promoción Económica

LAN EKINTZA
BILBAO



GUIA PRACTICA

sobre la innovación y creatividad

Pasos para detectar y poner en marcha proyectos de crecimiento e innovación dentro de la pequeña empresa

LAN EKINTZA-BILBAO, Sociedad municipal de Apoyo al Empleo y Promoción Empresarial dependiente del AYUNTAMIENTO DE BILBAO, dispone de un Servicio de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa que le ofrece los siguientes servicios:

Información personalizada

Apoyo a la mejora de la gestión

Apoyo a proyectos de desarrollo e innovación de la empresa

Promoción del acceso y utilización de las nuevas tecnologías

Formación de los recursos humanos de la empresa

Satisfacción de las necesidades de nuevo personal

Estamos a su disposición en:

LAN EKINTZA-BILBAO

Uribitarte, 6

48001 Bilbao

Tfno: 94 420 53 00

E-mail: informacion@lane.bilbao.net

<http://www.bilbao.net/lanekintza>

Fecha de realización 2004



PRESENTACIÓN

En una sociedad como la nuestra, cada vez más competitiva y saturada, se hace imprescindible la identificación y aplicación de factores de éxito que permitan el avance continuo en pro de una ciudad estable económica y socialmente para el conjunto de su ciudadanía.

Estrechamente ligado al bienestar mencionado, se encuentra el potencial innovador de las personas y empresas, que con su esfuerzo diario garantizan una ciudad repleta de actividades y servicios que satisfagan las más exigentes demandas de los habitantes de Bilbao y las de sus cada vez más numerosos visitantes.

Así pues, no se trata del cambio por el cambio, sino de una combinación sustancial entre lo tradicionalmente testado y los nuevos servicios que emerjan de las oportunidades que nos brinda la observación del entorno. La innovación como tal no siempre tiene por qué estar ligada a aplicaciones complejas o costosas como generalmente asociamos. En muchas ocasiones, las oportunidades innovadoras se encuentran a nuestro alcance pero por su sencillez las obviamos. Se trata pues de desechar la idea de que sólo las nuevas tecnologías tienen la patente de este concepto.

Para lograr nuestros objetivos hay primero que establecerlos. Una vez definidos, existen herramientas que nos van a facilitar la aplicación de claves para el desarrollo de una actitud innovadora en el ámbito empresarial.

Precisamente, y en este sentido, la Sociedad Municipal Lan Ekintza-Bilbao, ha estimado siempre que la innovación era una clave fundamental para el triunfo de nuestras empresas, y por consecuencia del desarrollo económico y el empleo del Municipio.

Entre las acciones generadas desde esta sociedad en aras a la consecución de este objetivo común, se ha desarrollado la presente *“Guía práctica sobre la innovación y la Creatividad”* de la que estas palabras son presentación. Se pretende así desmitificar estos conceptos y poner a su alcance ayudas para favorecer y canalizar todos los impulsos creativos que puedan desembocar en un compromiso innovador y de futuro para el Bilbao del presente y el afianzamiento de su futuro.

Ricardo Barkala

Concejal Delegado del Área de Promoción Económica y Empleo del Ayuntamiento de Bilbao

INTRODUCCIÓN

Son ya varios los años en los que desde Lan Ekintza-Bilbao venimos apostando por la introducción en la gerencia de un estilo innovador, que transgrediendo las fronteras tradicionales de la dirección ejecutiva, salpique haciendo extensiva esta cultura a todos los niveles organizativos de la empresa. Como objetivo común, hacer nuestras empresas más competitivas, y redundar finalmente en una experiencia exitosa en términos de empleo y generación de riqueza para el Municipio.

Así lo demuestra la inquietud constante que nos mueve cada año en la búsqueda consensuada con todos los agentes involucrados, de nuevos programas y ayudas que fomenten e impulsen la actitud creativa e innovadora del empresariado bilbaíno.

Cada vez más, tratamos de aunar fuerzas y establecer una comunicación fluida entre empresas e instituciones, para lograr adoptar y mantener una estrategia que lidere el progreso competitivo de Bilbao y su proyección al exterior. Todo ello desembocará sin duda, en la mejora de la calidad y el nivel de vida de todos los bilbaínos y bilbaínas.

Con esta *“Guía práctica sobre la Innovación y la Creatividad”*, pretendemos animar a todos los que ya puedan tener una idea innovadora a ponerla en marcha con nuestra ayuda, y como no, a los que después de esta lectura puedan reconsiderar sus “formas de hacer” para mejorarlas o emprender una nueva aventura empresarial.

Es preciso transmitir, que la innovación es algo que está al alcance de todas las empresas sin excepción, cualquiera que sea su tamaño o sector de actividad. Tan sólo se requiere una disposición mental favorable a no dar nada por hecho, grandes dosis de observación, análisis y comunicación, trabajo en equipo, y el destierro del miedo al error que nos pueda hacer mejorar en otra experiencia.

Esperamos pues, que les sea de utilidad en la puesta en marcha de sus nuevos proyectos, o incluso les ayude en la detección y aprovechamiento de oportunidades de crecimiento en el sentido más amplio del término. Por nuestra parte, quedamos a su entera disposición para ayudarles en aquellos aspectos que pudieran resultar de su interés a raíz de lo expuesto.

Marcos Muro Nájera
Director General de Lan Ekintza-Bilbao

INDICE

INNOVAR, UN ESTILO DE EMPRESA	8
¿POR QUÉ INNOVAR?	9
Crecer para ser competitivo	9
La innovación, una herramienta para crecer	10
¿CÓMO DETECTAR NUEVAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO?	14
Una organización creativa, una actitud innovadora	14
La innovación al servicio de la empresa	15
Las fuentes de innovación	16
¿PUEDE SER MI IDEA UNA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO?	19
El mercado	19
Los recursos	19
¿ES VIABLE ESTE PROYECTO?	21
El plan de negocio	21
Contenido del plan de negocio	22
• La nueva actividad, producto o servicio	22
• Los recursos	22
• El mercado	22
• La competencia	23
• La comercialización	23
• Organización de la empresa	23
• Previsiones financieras	23
Valoración final y toma de decisiones	24
Riesgos y factores de éxito	24
Principales riesgos	24
Cuatro factores de éxito	25

¿CÓMO PONER EN MARCHA NUESTRO PROYECTO CON GARANTÍAS DE ÉXITO?	27
Una organización adecuada	27
Proceder por etapas	27
Efectuar tests de comercialización	27
Mejorar las técnicas de producción	28
El cuadro de mando y el seguimiento	28
Rodearse de opiniones	29
EL PROCESO CONTINUO DE INNOVAR	30
Hacer evolucionar el producto, ampliar la gama	30
Nuevos segmentos de mercados	30
Rentabilizar la Innovación	30
¿DÓNDE ACUDIR?	32
LINKS DE INTERÉS	35
ANEXO	37
Check List de creatividad e innovación	37
• ¿Eres una persona creativa e innovadora?	37
• ¿Está tu empresa preparada para innovar?	40
• ¿Conoces los factores esenciales de tu proyecto?	44

INNOVAR, UN ESTILO DE EMPRESA

Esta guía presenta las etapas de un proyecto de innovación e indica los métodos para prepararlo y ponerlo en marcha con ciertas garantías de éxito. Naturalmente, estos métodos tienen que ser flexibles y estar adaptados a la naturaleza del proyecto. No siempre los proyectos de innovación son proyectos de gran envergadura que van a necesitar estudios complejos. Además de grandes proyectos, una empresa tiene la posibilidad de acometer proyectos de innovación de menos “envergadura”, pero igualmente importantes. La idea es mejorar la competitividad.

Esto es realmente posible para todas las empresas cualquiera que sea su sector de actividad. Los métodos y los medios para encontrar ideas, para desarrollarlas, para evaluarlas, testarlas, ponerlas en práctica y rentabilizarlas existen. No hay más que conocerlas y utilizarlas.

CRECER PARA SER COMPETITIVO

Cada vez es más habitual leer en los medios de comunicación los intentos de infinidad de compañías interesadas en aprovechar oportunidades de crecimiento. Las estrategias exitosas de crecimiento permiten a las compañías controlar su destino estratégico, evitar ser absorbidas y poder desarrollar habilidades críticas del negocio. En la medida en que una empresa incrementa su valor de mercado podrá ser dueña de su destino ya que generará los recursos necesarios para mantener su ventaja competitiva. Por tanto, la empresa tiene que esforzarse en saber cuáles son las oportunidades a futuro del negocio, estar inmersos en nuevos negocios que le estén dando oportunidades para crecer además continuar trabajando en el negocio actual.

En general podemos afirmar que la empresa tiene dos escenarios en los que trabajar paralelamente:

1. El negocio actual.
2. Nuevas oportunidades de negocio.

Cada uno de estos escenarios tiene negocios en diferentes grados de desarrollo y por tanto, los retos que afronta la gerencia en cada uno de ellos son diferentes.

El negocio actual

En el primer escenario se encuentran los negocios centrales que generan valor hoy y que garantizan nuestros beneficios. El reto para la gerencia en el primer horizonte está en fortalecer el negocio actual a través de la mejora de los procesos de la empresa, construyendo nuevas marcas, fortaleciendo relaciones con los clientes, rentabilizando el capital, etc. que permitan fortalecer y aprovechar las ventajas competitivas y generar nuevos flujos de capital para financiar el otro escenario. Una trampa común es "quedarse sin combustible" como resultado de un excesivo enfoque sobre el negocio central sin apostar por nuevos proyectos. Cuando se encuentran en esta situación, las empresas se encontrarán en un callejón sin salida y cada vez serán menos competitivas.

Nuevas oportunidades de negocio

Quedarse sólo en las ideas no vale. Las compañías pueden tener un negocio central muy consolidado, muchas ideas en perspectiva, pero ningún nuevo negocio en desarrollo. Estos nuevos negocios pueden o no generar ingresos en el corto plazo, pero se espera que generen valor significativo en los próximos 2 a 5 años. Estos nuevos negocios pueden ser ampliaciones

del negocio central, nuevas líneas, nuevos productos o nuevos mercados. El reto de la gerencia en este horizonte es el de favorecer el desarrollo de un entorno y recursos que faciliten la puesta en marcha de los nuevos negocios, alimentar el crecimiento invirtiendo suficientemente en personas y capital y tomando decisiones que estimulen negocios en crecimiento.

Las nuevas oportunidades de futuro son ideas de negocios que se encuentran en estado embrionario, pero que persiguen nuevas opciones. De éstas sólo algunas contribuirán significativamente a la creación de valor. Este escenario puede implicar desde pilotos en nuevos mercados geográficos, como creación de negocios de comercio electrónico. Sin embargo, un enfoque exagerado sobre operaciones en este estadio puede empujar a una compañía a una situación en la que se pierda el derecho a crecer. Un descuido en los resultados del negocio central puede complicar la viabilidad de la empresa.

Entonces, ¿Cuál es el equilibrio apropiado para estos dos horizontes?

El éxito de una organización depende de las habilidades para administrar paralelamente los dos horizontes. No obstante, una mala gerencia en cualquiera de ellos puede tener consecuencias catastróficas para la viabilidad de la empresa. Hay que evitar en la medida de lo posible quedarse sin recursos para crecer y/o generar nuevas ideas.

El equilibrio varía de empresa a empresa, depende no sólo de la evolución del sector, del nivel de incertidumbre, sino también de las capacidades financieras y gerenciales y, en el caso de que sean empresas mercantiles, del perfil de riesgo de los accionistas. Estos factores pueden dificultar a las compañías su esfuerzo de manejar paralelamente los dos escenarios. Lo importante es poder definir y manejar simultáneamente las dos opciones para evitar caer en patrones insostenibles que limiten el crecimiento.

LA INNOVACIÓN, UNA HERRAMIENTA PARA CRECER

Una de las herramientas que tiene la empresa para mantener su competitividad, para desarrollar nuevos negocios y obtener nuevas opciones de crecimiento, es la innovación. La innovación se presenta de muy distintas maneras, como un cambio que permite realizar más eficientemente una tarea, como un nuevo producto o servicio o como un cambio en las relaciones de su entorno. Pero la innovación es más que cambios y nuevos desarrollos, la innovación es una filosofía empresarial que compromete, afecta e involucra a todos los niveles de la organización.

Pero, ¿qué se entiende por innovación?

La innovación se puede definir como la conversión de ideas en productos, procesos o servicios que tienen éxito en el mercado. Estas ideas pueden ser tecnológicas, comerciales y

organizativas. Por ello se pueden distinguir entre “innovaciones tecnológicas” y “no tecnológicas”. Las primeras implican productos, servicios o procesos nuevos o mejorados gracias a la tecnología. Las segundas consisten en nuevas formas de organización o gestión de la empresa o nuevos comportamientos en el mercado.

¿Qué tipos de innovación existen?

- Innovación de producto o servicio.

Es un producto o servicio cuyos usos, características diseño o utilización de materiales difieren de los fabricados anteriormente (en el caso de productos), o la presentación de servicios nuevos o mejorados a los clientes.

La introducción de un cambio o mejora en el producto o servicio es la forma de innovar más frecuente entre las empresas ya consolidadas. Se podría afirmar que es una innovación incremental en la que a un producto y servicio ya existente se le van incorporando mejoras que hacen evolucionar continuamente.

- Innovación de proceso.

Es otra forma de innovar consistente en redefinir o mejorar los procesos productivos o de provisión de servicios. Las novedades en mejora de los procesos de producción suelen implicar un aumento del valor añadido del producto final gracias a un menor coste de fabricación, a una mayor calidad, a un menor tiempo de repuesta. Las innovaciones de proceso en la provisión de servicio suelen estar asociadas a los métodos de comercialización, que implican que el suministro del producto o la prestación del servicio se lleve a cabo de una manera totalmente diferente.

- Innovación de organización.

Son nuevas formas de organización o gestión de las empresas, lo que puede dar lugar a una mejora de la productividad y calidad de los servicios.

- Innovaciones de mercado.

Son nuevos comportamientos en el mercado, como por ejemplo, encontrar un nuevo segmento de mercado, introducirse en otra industria y su mercado, etc.

Gran parte de la innovación en la práctica no implica un cambio radical, sino que suelen tener un carácter muy básico, de acumulación de pequeños avances, de ideas que no son nuevas pero a las que no se les había prestado mucha atención. Debido a que todas las empresas deben reforzar su posición competitiva frente a sus competidores, éstas deben esforzarse en innovar.

¿Qué riesgos asume la empresa con la innovación?

En algunos de los tipos de innovación antes descritos (fundamentalmente en lo referente a la introducción de novedades, productos y servicios y no tanto a la mejora), se presenta como un camino hacia lo desconocido. La empresa va a utilizar técnicas que aún no conoce, o que aún no las ha sistematizado. Va a dirigirse a clientes de los que probablemente no tiene demasiada información, y por tanto, utilizará canales de distribución que todavía no ha utilizado.

Todo esto requiere tiempo y dinero por lo que la empresa no conoce el resultado final. No se sabe si los cambios de mejora que se van a proponer a los clientes van a corresponder a una necesidad, y si ésta va a generar más negocio. Cuando se trata de tecnología, no se sabe si funcionará o si incluso se podrá poner a punto el producto.

¿Cómo garantizar el éxito de un proyecto de innovación?

Para asegurarse el buen transcurso de un proyecto de innovación, es preciso:

- Utilizar una metodología adecuada.

Esta metodología existe, es fiable y está indicada en esta guía.

- Utilizar recursos y medios externos que van a completar las competencias de la empresa. Existe una multitud de recursos que facilitan el desarrollo empresarial: instituciones públicas, centros tecnológicos, consultorías, ingenierías, especialistas en estudios de mercado, de marketing, en organización, en ventas, etc. Aunque no todos los recursos están mencionados aquí, en esta guía se podrán encontrar los interlocutores que pueden facilitar información útil a sus preguntas.

¿Cómo se desarrolla un proyecto de innovación?

Como en todo proyecto, la innovación se lleva a cabo en varias etapas. Esta guía presenta la metodología y los recursos a utilizar a medida en que se desarrolla el proyecto. Para simplificar hemos definido cinco grandes etapas:

- La identificación del proyecto.

Encontrar las ideas y especificarlas con el fin de tener una primera idea de su valor.

- La preparación del proyecto.

Es el estudio de viabilidad. Es lo que determina en qué condiciones se puede llevar a cabo el proyecto y se identifican las oportunidades y los riesgos del proyecto.

- La puesta en marcha del proyecto.

Una vez que la innovación se pone en marcha, el plan de inversiones se irá ejecutando y el producto o el nuevo servicio (o modificado), llegará al mercado. Puede ser que se tengan que realizar modificaciones en su trayectoria.

- Retroalimentación.

Seguimiento y control de resultados.

- La innovación continua.

Una innovación puede esconder otra innovación. Una innovación acertada se debe aprovechar al máximo, ampliar la gama, abordar nuevos mercados, sólo o con acuerdos de colaboración de otros socios, lanzar una segunda generación de productos, etc.

¿CÓMO DETECTAR NUEVAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO?

La innovación se apoya en ideas. Pero hay que buscarlas. No podremos asegurar la obtención de ideas si la organización no tiene una actitud innovadora. Este capítulo muestra la metodología que se puede utilizar para buscar ideas y describe los recursos que pueden ayudar a encontrarlas.

UNA ORGANIZACIÓN CREATIVA, UNA ACTITUD INNOVADORA

Toda innovación parte de una idea y para llegar a tener esa idea hay que observar, generar y analizar multitud de posibilidades. La creatividad es un activo primordial dentro de una empresa que quiere innovar. Aunque la creatividad sea una habilidad de las personas, para llegar a convertirse en una organización creativa hay que propiciar los mecanismos adecuados para generar y transmitir las ideas dentro de las empresas, hace falta que la empresa tenga una actitud innovadora.

¿Cuáles son las actitudes de una empresa innovadora?

Para desarrollar el proceso innovador con garantías de éxito, son necesarias una serie de comportamientos dentro de la empresa.

Propiciar la Creatividad

Aunque la creatividad es una capacidad natural de las personas, los mecanismos de generar ideas y relacionar distintos conceptos y transmitirlos dentro de las empresas pueden ser aprendidos y desarrollados con la práctica. Además, la creatividad es también un estado de ánimo. Para ser creativa, la empresa debe estar abierta hacia el exterior. Puede acoger a gente que está de prueba, a consultores, participar en estructuras profesionales, favorecer la formación continua, frecuentar exposiciones, conferencias, ferias, etc.

Observar el entorno: la vigilancia estratégica

Hay que vigilar constantemente el entorno de una manera eficiente para reconocer con rapidez las oportunidades y amenazas del mercado y así poder dar una rápida respuesta. Para ello, para buscar información, archivarla y explotarla, es imprescindible cierta organización y metodología. Es lo que se llama: “vigilancia estratégica” o “inteligencia económica”. Estas técnicas permiten definir bien los objetivos, identificar las fuentes y gestionar la información con el fin de sacar el mejor provecho.

No perder de vista al cliente / Responder al cliente

Toda innovación debe orientarse hacia la creación de valor y hacia la satisfacción de sus necesidades, tanto para el cliente interno como para el externo. El contacto con el cliente y el

conocimiento de sus necesidades actuales o latentes son el origen de muchas innovaciones y el estímulo para llevarlas a cabo.

Favorecer la Comunicación

Una comunicación abierta y fluida es vital para la innovación. En el sistema organizacional debe existir la infraestructura y la predisposición para que fluya la información. A menudo las buenas ideas nacen de la confrontación de dos informaciones de origen diferente. Difundir la información dentro de la empresa es algo imprescindible. Así que es fundamental no sólo un buen dialogo dentro de los departamentos sino entre los diferentes departamentos técnicos, comerciales, de producción, etc. Las empresas que restringen este flujo están desaprovechando el potencial de sus recursos humanos y corren el riesgo de atrofiarse e incluso de morir.

Potenciar el trabajo en grupo

La innovación es un proceso de trabajo en grupo. Es necesaria la integración y cooperación de todos los responsables y departamentos de la empresa así como de otras empresas externas (proveedores, clientes, competencia, centros tecnológicos y universidades).

Aprender del éxito y del fracaso

Es muy importante el llevar a cabo un seguimiento objetivo de los ingresos, beneficios y costes de un proyecto de innovación. El sacar conclusiones de proyectos tanto exitosos como frustrados proporciona una sabiduría que crea un creciente ciclo de éxitos. La documentación y evaluación de proyectos es un paso crítico y primordial que ayuda a perpetuar la innovación. Una empresa innovadora se tiene que convertir en una empresa inteligente, es decir, una empresa que aprende a aprender.

En definitiva, una cultura innovadora.

LA INNOVACIÓN AL SERVICIO DE LA EMPRESA

Para ser creativo no se debe limitar la imaginación, ni censurar las ideas, pero sí se debe seguir ciertas indicaciones para no perderse en ideas sin un interés real para la empresa. Se pueden utilizar tres criterios, la manera en que la empresa piensa abordar a la competencia, el equilibrio de sus diferentes actividades, y la utilización óptima de sus competencias y de sus recursos.

Una estrategia frente a los competidores

Existen distintas actitudes frente a la competencia, posicionarse en el mercado con precios inferiores a los de la competencia, lanzar productos totalmente diferentes e interesantes para que los clientes acepten pagar más caro y trabajar sobre un segmento estrecho del mercado, un “nicho” en el cual vamos a especializarnos ofertando únicamente sobre este segmento con precios más bajos y productos que se ajustan perfectamente a la demanda del segmento.

- Una empresa que tiene los precios más competitivos buscará innovaciones para continuar reduciendo sus costes.
- Una empresa que no tiene precios más competitivos intentará transformar el producto o servicio o su estrategia de manera radical para pasar a ser líder en su sector.
- Una empresa que busca la diferenciación buscará innovaciones que dará características originales a los productos o que aporten un valor añadido diferenciador al servicio.

Un conjunto coherente de actividades

Las empresas tienen muchas veces interés en ampliar sus líneas de actividad debido a que se encuentran en sectores que han llegado a su madurez y en las cuales ya no es necesario hacer inversiones importantes. Estas actividades van a financiar los sectores en crecimiento, para los que se debe invertir en investigación, desarrollo y también en publicidad y equipamiento de producción.

- La innovación puede ser utilizada para crear nuevas actividades que van a reemplazar actividades en declive.
- La innovación puede ser utilizada para diversificar actividades existentes vender los mismos productos a otros clientes, mediante nuevos canales de distribución o vender nuevos productos a sus clientes actuales.

Utilizar mejor las competencias de la empresa

La innovación, sea la que sea, puede implicar la introducción de una nueva tecnología o la realización de inversiones en la empresa. Para tener éxito en este sentido, hay que respetar una regla simple, la nueva actividad debe utilizar los recursos existentes en la empresa y no necesitar más que un mínimo de los recursos necesarios. Se debe tener en cuenta todos los medios de comercialización, la logística, las relaciones con los proveedores, el tamaño del mercado y el acceso a la tecnología.

LAS FUENTES DE INNOVACIÓN

Todos sabemos que las ideas no surgen solas hay que saber dónde buscar y cómo hacerlo para encontrar ideas que puedan ser nuevas oportunidades de negocio para la empresa.

¿Cómo buscar?

Hay que escuchar al cliente

El cliente expone demandas, preocupaciones, comenta preguntas poco resueltas por los proveedores, tendencias de evolución. A veces encuentra usos nuevos a productos existentes. Sin ninguna duda, es la mejor fuente de ideas, puesto que se trata de ideas que corresponden a necesidades reales, el riesgo comercial de estas ideas es reducido.

No hay que perder de vista a los competidores

Los competidores tienen sin ninguna duda buenas ideas por lo que hay que vigilarlos atentamente y aprovecharlas. Haciendo esto se tiene como desventaja el ir por detrás de ellos. Lo que se debe hacer es, por tanto, aprovechar la situación y mejorar las ideas de estas empresas competidoras.

Benchmarking

Si existen empresas similares en otros mercados que no son competidoras es recomendable observarlas y asimilar ideas que pueden servir a nuestra empresa. A pesar de todo, hay que tener cautela ya que lo que funciona bien en un país puede no funcionar en otro.

La observación

Muchas buenas ideas han nacido de la observación de la vida cotidiana o de la vida profesional. Para que eso funcione, hay que observar objetivamente evitando dar por supuesto lo que sólo es el resultado de una costumbre. El simple hecho de pensar que una labor se puede hacer de otro modo puede despertar la creatividad.

Las oportunidades tecnológicas

Los investigadores de las universidades o las mismas empresas producen cada día gran cantidad de nuevos productos. Pero la innovación puede ser también una nueva aplicación de una tecnología ya existente.

¿Dónde buscar?

Toda la información necesaria para que surjan buenas ideas proceden principalmente de dos fuentes, de la recopilación de información que obtienen las personas empleadas y directivas de la empresa y también de las fuentes documentales.

Los contactos obtenidos por la plantilla de la empresa

Muchas personas de la empresa están en contacto con los clientes, y por tanto, pueden recoger una información valiosa. También pueden tener contacto con los proveedores. Nunca hay que olvidar que los proveedores de la empresa conocen bien a nuestros competidores (ya que pueden ser también sus proveedores).

Las visitas a ferias, los encuentros a través de asociaciones profesionales o sectoriales, son también oportunidades para obtener información.

La documentación

Todo el mundo comunica. Gran parte de la información económica o tecnológica que necesita la empresa se ha publicado ya. Las técnicas documentales permiten detectar exactamente la

necesidad y encontrar información útil. Puede tratarse de una patente, de una publicación en una revista científica; puede tratarse también de informes anuales de otras empresas, de anuncios de nuevos productos o de documentos comerciales entre otras.

¿PUEDE SER MI IDEA UNA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO?

Cuando se cree tener una buena idea de innovación, hay que comprobar inmediatamente:

- Que se trata de una idea que puede tener éxito y que puede ser una actividad económica.
- Que tenemos los recursos necesarios para ponerla en marcha.

EL MERCADO

La realización de una encuesta en profundidad a los clientes potenciales puede proporcionar información muy útil. En este estadio, no se trata de hacer un estudio completo de mercado, sino de ver si existe una necesidad real o una demanda solvente.

No confundir originalidad y necesidad

Una idea realmente nueva es normalmente atractiva. La persona innovadora va a recoger opiniones halagüeñas sobre su idea. Pero hay que tener cuidado: esto sólo puede decir que la idea a quien la hemos presentado ha gustado. Eso no significa que exista un mercado.

No confundir necesidad y demanda

Existe muchos productos o servicios que pueden resultar muy útiles en diferentes circunstancias, pero puede ser que los usuarios no tengan los recursos suficientes para comprarlos. Por tanto, demostrar sólo la utilidad de una innovación es insuficiente hay que asegurarse de que los clientes están dispuestos a pagar el precio previsto. La realización de una encuesta preliminar permitirá al menos evaluar el poder adquisitivo o el presupuesto de los clientes para la categoría en la que se podría encuadrar el producto o servicio. Si el gasto medio para esa categoría no es muy alto, la empresa tendrá que decidir si debe o no correr el riesgo. Aunque hay que tener en cuenta que una vez que esté el producto en el mercado, con una comunicación adecuada los clientes pueden progresivamente cambiar de actitud.

LOS RECURSOS

Aunque en esta fase no es posible realizar un prototipo del producto o del servicio se pueden tomar algunas medidas que reduzcan el riesgo.

Solicitar opiniones de expertos

Muchas veces existen dentro de las Instituciones Públicas, de las universidades, de los centros tecnológicos, o del mundo de la consultoría, expertos que pueden dar una primera opinión sobre la dificultad en la realización práctica de la idea de innovación. No hay que vacilar en consultarlos, tienen gran experiencia, pueden dar las primeras indicaciones de su viabilidad, y

también dar ideas complementarias, así como indicar posibles socios o copartícipes industriales o tecnológicos.

Pensar en posibles socios

Muchas veces la innovación va a necesitar colaboraciones técnicas, económicas o comerciales. Hay que asegurarse de la viabilidad de estas colaboraciones, estableciendo contacto con empresas que nos pueden interesar. Sin embargo, este punto es un poco más complejo debido a evidentes razones de confidencialidad.

¿ES VIABLE ESTE PROYECTO?

La empresa ya tiene una idea de innovación, ahora hay que preparar el proyecto, preparar todas las decisiones, y en particular la decisión final de lanzar o de abandonar el proyecto. Un proyecto de innovación presenta la particularidad de incluir incertidumbres, ya que puede conllevar cuestiones que la empresa desconozca al no haberlas realizado todavía. Las incertidumbres se refieren, tanto a los aspectos técnicos del proyecto, como a sus aspectos comerciales. Todo esto tiene como consecuencia el que sea difícil hacer previsiones, pero esto no significa que haya que lanzarse a la aventura sin más. Al contrario, hay que estudiar meticulosamente todos los aspectos del proyecto, verificar la coherencia, evaluar la rentabilidad y los riesgos del proyecto. Al existir incertidumbres, tendremos que seguir de manera precisa la realización del proyecto para corregir su trayectoria en función de las condiciones reales de su puesta en marcha.

EL PLAN DE NEGOCIO

El plan de negocio o “business plan”, es un documento donde se describen las bases del desarrollo del proyecto de innovación, los objetivos del mismo y los medios y recursos que se van a utilizar para alcanzarlos y reducir riesgos. Para ello se tiene que basar en datos objetivos con el fin de proporcionar una opinión realista sobre la situación actual, los objetivos y las posibilidades de éxito del proyecto.

El Plan de Negocio va a servir de referencia a toda la empresa, y es muy importante redactar el documento por escrito. Sólo de esta manera se puede asegurar la coherencia de la totalidad del proyecto y de su articulación con las otras actividades de la empresa.

Las ventajas principales que presenta la realización de un Plan de Negocio son las siguientes:

- Es un instrumento fundamental para la planificación de todo el proceso de innovación y de esta manera clarificar todos aquellos aspectos clave para poner en marcha el proyecto con garantías de éxito.
- Es una herramienta imprescindible para apoyar al proyecto a la hora de acceder a fuentes de financiación por parte de entidades de crédito, a subvenciones y en la búsqueda de nuevos socios.

La extensión del plan de negocio, su nivel de detalle y de precisión, debe estar adaptada a la naturaleza del proyecto. Hay proyectos que sólo necesitarán un documento resumido en cambio, si el proyecto es más ambicioso el nivel de detalle tendrá que ser mayor.

Este es un guión preliminar de los apartados básicos que debe contener:

CONTENIDO DEL PLAN DE NEGOCIO

Normalmente, el plan de negocio completo de un proyecto innovador se compone de tres partes:

- Un resumen ejecutivo del proyecto y de la empresa que lo acomete.
- Una presentación de las condiciones técnico- económicas del proyecto: el nuevo producto o servicio, los recursos, el mercado, la competencia, la comercialización, etc.
- Una síntesis (bajo forma de cuentas previsionales), y una presentación de las condiciones de financiación del proyecto.

Para la redacción del Plan de Negocio existen planes tipos con listas de preguntas o programas de asistencia que ayudan a la empresa a su realización.

La nueva actividad, producto o servicio

El Plan de Negocio debe incluir una descripción del proyecto, tanto si se trata de una nueva actividad, producto, o servicio, como si se trata de una mejora de los procesos o de los productos / servicios ya existentes. Se debe describir las principales novedades o diferencias con respecto a la oferta actual, tanto en la propia empresa, como la disponible en el mercado así como sus ventajas competitivas o el incremento del valor añadido que se va a proporcionar al cliente.

Los recursos

Para prestar un servicio o fabricar un producto se necesita la puesta en marcha de medios técnicos, máquinas, programas, materias primas, componentes, horas de trabajo. El plan de negocio debe describir y cuantificar todos estos aspectos.

Si el proyecto de innovación está basado en tecnología la puesta a punto va a ser un factor importante. Será necesario demostrar la viabilidad técnica y construir un prototipo, después habrá que fijarse en las condiciones de fabricación dentro de las condiciones industriales. Como consecuencia de todo esto resultará imprescindible la colaboración de un socio técnico (laboratorio de investigación, centro técnico, establecimiento de enseñanza).

Aunque el proyecto no sea demasiado tecnológico, va a ser necesario definir las condiciones de producción con el fin de proceder a pruebas y así afinar y validar los equipamientos necesarios y los costes de producción.

El mercado

Antes de tomar la decisión de lanzar el proyecto es necesario realizar un estudio exhaustivo del mercado. En algunos casos puede ser suficiente una aproximación que provenga de la explotación de estadísticas publicadas. Cuando un mercado está experimentando un fuerte crecimiento, es evidente que existe una fuerte demanda. Pero las estadísticas disponibles no

son siempre precisas. En este caso no nos da información sobre la particularidad de la demanda ni tampoco sobre sus aspectos cualitativos. Probablemente se tendrá que realizar una encuesta a clientes potenciales y así conocer cuáles son sus comportamientos y sus motivaciones.

Un estudio de mercado debe permitir determinar la naturaleza de la clientela, es decir, definir los diferentes segmentos, el volumen total de ventas dentro de cada segmento en función de un nivel de precio, las especificidades de la demanda, etc. No se trata únicamente de definir una cifra de negocio previsional. El objetivo es también precisar las características del producto o servicio que vamos a presentar en el mercado.

La competencia

Una definición clara del proyecto ayudará a saber con quién y cómo está compitiendo la empresa y qué empresas son las que pueden entrar en nuestros segmentos. Además, en algunos casos, existen productos/servicios que tienen funciones parecidas. El interés de la innovación es que aporta una mejora al producto o un mayor valor añadido al cliente, conocer a la competencia y sus estrategias va a permitir adelantarse a sus reacciones.

La comercialización

La existencia de un mercado para nuestro proyecto no es suficiente para garantizar su éxito. El estudio del proyecto debe basarse sobre los medios para poner en marcha en la distribución del nuevo producto o servicio. La elección de las redes de comercialización va a depender de la naturaleza del producto, de la imagen que le quiere dar y de los costes asociados a cada red. Se debe efectuar una evaluación precisa de las inversiones comerciales necesarias para estimar los costes de funcionamiento de la red comercial.

Organización de la empresa

Como el proyecto puede modificar el funcionamiento de la empresa va a ser conveniente reforzar algunos medios existentes y poner en marcha nuevos.

Algunas personas tendrán que abandonar sus funciones actuales para dedicarse al proyecto, se tendrán que hacer nuevos reclutamientos, etc. Habrá que realizar una descripción exhaustiva del conjunto de estas medidas.

Previsiones financieras

Las previsiones financieras van a permitir hacer un resumen cuantitativo de todo lo que precede. Contendrán los siguientes documentos, cuentas previsionales de resultados, cálculo del fondo de rotación, cuadros plurianuales de financiación y balances previsionales. Esta información estará acompañada de un análisis tanto de balances como de la cuenta de resultados.

Estas previsiones pueden realizarse sólo para el proyecto o para el proyecto integrado dentro del resto de la actividad de la empresa. En este caso, los datos establecidos para el proyecto deben serlo también para las otras actividades de la empresa.

VALORACIÓN FINAL Y TOMA DE DECISIONES

Para saber si el proyecto tiene posibilidades de ser viable en el ámbito global se tienen que analizar los siguientes aspectos:

- Si el proyecto tiene hueco en el mercado y se tienen clientes potenciales, o si va a significar una mejora que los clientes van a percibir.
- Si se tiene la capacidad financiera para acometer las inversiones necesarias que supondrá el proyecto.
- Si el proyecto tiene visos de ser rentable desde un punto de vista económico-financiero en un plazo razonable de tiempo, o si es necesario realizar algún tipo de modificación en el planteamiento del Plan de Negocio para conseguir esa rentabilidad.

RIESGOS Y FACTORES DE ÉXITO

En un proyecto de innovación las previsiones están sometidas a numerosas incertidumbres mucho más que en otros proyectos. Por eso debe existir un análisis de riesgos del proyecto. En primer lugar, este análisis de riesgos permitirá tomar decisiones relativas a la puesta en marcha del proyecto, y vigilar atentamente por si surgen imprevistos de manera que se pueda reaccionar adecuadamente.

PRINCIPALES RIESGOS

- **Nuevas actividades, nuevas formas de hacer**

La puesta en marcha de una nueva actividad dentro de la empresa va a necesitar nuevos métodos o nuevas formas de hacer dentro de la empresa. La planificación y realización de innovaciones requieren de ciertos conocimientos y cualificación del personal de la empresa.

Toda desviación entre las actividades actuales de la empresa y la nueva actividad es un indicador que alerta sobre la necesidad de más recursos y de medios dentro de la empresa.

- **Desconocimiento de los clientes potenciales**

La innovación presenta un riesgo elevado para la empresa si la mayor parte de los clientes potenciales de la nueva actividad no lo son aún.

La empresa tendrá que encontrar tiempo para comprender el comportamiento de sus nuevos clientes e invertir mucha energía para construirse una imagen adecuada ante este nuevo público.

- **Autonomía tecnológica**

Si la nueva actividad es fácilmente accesible no se trata de un gran problema. Si es al contrario, la innovación se vuelve bastante arriesgada.

- **La exclusividad**

Si se puede copiar fácilmente, la innovación presenta riesgos. Pero puede ser positiva la posibilidad de crear situaciones de exclusividad, tanto de hecho (secreto sobre aspectos como la metodología, acuerdos de aprovisionamiento o de distribución), como desde el punto de vista de derecho (patentes).

- **Obsolescencia y posibilidad de renovación**

El ritmo del cambio tecnológico en ciertos sectores de actividad es muy rápido. Rentabilizar allí una nueva actividad, producto o servicio es de hecho todavía más difícil si este ritmo es rápido y hay que prever la generación tecnológica siguiente.

- **Resistencias al cambio por parte de los clientes al ser productos o servicios que implican cambios en sus hábitos de consumo o comportamiento**

- **Los medios de la red comercial**

Los medios de la red comercial deben tener coherencia con las cifras relativas al volumen de las ventas y alcanzar los segmentos de mercado previstos. Se debe respetar escrupulosamente el plan de trabajo de puesta en marcha de los medios comerciales, ya que de lo contrario, las ventas pueden retrasarse.

Al mismo tiempo los medios logísticos deben ser los adecuados. Esto debe estar previsto para la buena marcha del proyecto, y no solamente para el lanzamiento de la nueva actividad. En cuanto las ventas empiecen puede ser demasiado tarde para estructurar eficazmente la red logística.

CUATRO FACTORES DE ÉXITO

- **No perder de vista el mercado**

Los proyectos de innovación con más probabilidades de éxito son los que corresponden a una demanda del mercado. Escuchar a los clientes es una fuente de ideas que siempre hay que tener presente. Las oportunidades aparecidas a través de descubrimientos técnicos no se deben desdeñar, pero pueden no corresponder a una necesidad real del mercado, y por tanto, tardarán en general más tiempo para ser rentables.

- **Prever fondos propios**

Los presupuestos de I+D y de desarrollo comercial se deben evaluar de manera muy realista. Es prudente prever una reserva, puesto que la experiencia muestra que estos presupuestos son muchas veces infravalorados. Estas inversiones deben estar financiadas por fondos propios y no por préstamos.

Para encontrar el umbral de rentabilidad o punto muerto de la nueva actividad hay que esperar cierto tiempo, y esto va a consumir capital. Es esencial no desestimar el tiempo necesario para el despliegue comercial del proyecto, si no, la empresa se encontrará sin recursos en el momento en el que el mercado alcance una fase de crecimiento.

- **Recurrir a consultores externos**

Cuanto más innove una empresa más competencias nuevas necesitará. Para controlar todos los problemas que vayan surgiendo en la puesta en marcha del proyecto, la empresa necesitará asesoramiento e informes de peritos. Las estadísticas lo dicen, existe una correlación entre el éxito de los proyectos de innovación y el apoyo mediante consultores externos.

- **Efectuar un estudio comercial profundo**

Un proyecto de innovación va a lanzar al mercado un producto o un servicio parcialmente no conocido. Por tanto, el estudio de mercado y la búsqueda de los medios de comercialización tienen que ser exhaustivos.

UNA ORGANIZACIÓN ADECUADA

En las fases anteriores, quien dirige la empresa y sus colaboradores debían hacer prueba de creatividad y de imaginación. La fase de lanzamiento del proyecto va a requerir otras habilidades, organizarse, producir con calidad, gestionar los aprovisionamientos, acciones comerciales, etc. La competencia de base no es ahora la creatividad, sino la gestión.

Esto concierne a toda la empresa, y no solamente al equipo que ha trabajado sobre el proyecto. Un problema importante de esta fase es saber arbitrar la afectación de los recursos de la empresa entre el nuevo producto-servicio que moviliza la atención, y las energías y las antiguas actividades que pueden ser menos atractivas, pero que de hecho hacen vivir a la empresa.

PROCEDER POR ETAPAS

Cuando se trata de innovación no hay que precipitarse. Al contrario, hay que proceder por etapas. Al menos hay que tener en cuenta dos aspectos, la realización de tests de comercialización, y la evolución progresiva de las técnicas de producción / provisión del servicio en función del volumen de las ventas.

EFFECTUAR TESTS DE COMERCIALIZACIÓN

Los estudios de mercado efectuados durante la fase de preparación del proyecto deben proporcionar indicadores fiables. Pero siempre será prudente validarlos mediante tests de comercialización en la medida en que sea posible. Para organizar estos tests lo primero que hay que determinar es el público objetivo.

Lo ideal es tener determinados buenos clientes de la empresa que acepten probar el nuevo producto o nuevo servicio. Esto funcionará sobre todo en el caso de que la innovación provenga de su propia demanda.

Si no se puede realizar un test a estos clientes habrá que efectuar un test sobre un segmento de clientela. No existen reglas especiales para elegir este segmento. No hay que vacilar en proponer la innovación a clientes prestigiosos. Son por supuesto clientes exigentes y difíciles, pero eso no significa que sean impermeables a la innovación. Es más, obtener una referencia de un cliente prestigioso es un triunfo considerable para continuar.

MEJORAR LAS TÉCNICAS DE PRODUCCIÓN

El problema de las fases de comienzo de la prestación de un nuevo servicio, es que los procedimientos de producción adaptados a estos pequeños volúmenes no son los más adecuados para los volúmenes más importantes que espera la empresa. En cuanto sea posible, hay que buscar soluciones de subcontratación o que vayan a permitir adaptarse a las obligaciones de cada etapa.

Al principio de la fase, cuando el producto o servicio no está todavía perfectamente estabilizado, se pueden realizar modificaciones en función de las primeras reacciones de los clientes. Las técnicas de producción deben ser flexibles y adaptables. Pero hay que determinar el momento en el que, según los medios de producción utilizados, definimos el producto o servicio, y las ideas de mejora ya no se tendrán en cuenta, pero se guardarán en reserva para la próxima generación de productos.

Es muy importante durante la fase de lanzamiento el establecer colaboraciones con las empresas que intervienen como proveedores de las principales materias primas del producto, y que estos acuerdos sean fiables y duraderos.

EL CUADRO DE MANDO Y EL SEGUIMIENTO

La empresa que innova emprende caminos que nadie ha explorado. Los procedimientos de seguimiento son tan importantes como los procedimientos de preparación. Por supuesto, no todo esto depende de la empresa, las reacciones del mercado y la reacción de los competidores serán dos elementos fundamentales a seguir.

La empresa tendrá que estar muy atenta a todos los factores de riesgos que se han detectado durante la fase de preparación.

- ***El mercado***

Hay que seguir con muchísima atención las reacciones del mercado. Los primeros resultados se deben contrastar con las previsiones, estudiar las desviaciones, tanto si son en sentido positivo como en negativo, buscar sus causas dentro de los cuatro componentes del marketing mix (Precio, Producto / Servicio, Comunicación y Distribución), y poner en práctica las acciones correctivas adecuadas.

- ***Los competidores***

Los competidores de la empresa no van a quedarse inactivos. Es necesario vigilarles con mucha atención y vigilar también la llegada de nuevas empresas al mercado. La innovación proporciona una ventaja competitiva, pero no para siempre. Al menos es muy raro que dure mucho tiempo.

Conociendo bien las reacciones de los competidores la empresa puede dar ritmo a su propia estrategia, operaciones de promoción comerciales, evoluciones de los precios, la utilización de nuevos circuitos de distribución.

- ***Construir un cuadro de mando***

El cuadro de mando es una herramienta indispensable para el seguimiento del proyecto, sobre todo si contiene indicadores significativos. No debemos centrarnos en indicadores fáciles de estimar que no aporten nada.

- ***Evaluar resultados en tiempo real***

El cuadro de mando debe dar en primer lugar información básica, como por ejemplo la cifra de negocio por segmento de clientela, los costes de producción, la actividad comercial en unos plazos de tiempo adecuados para el control de proyecto, lo que suele provocar el poner en práctica un sistema simplificado y extra-contable para obtener estos datos.

- ***Elegir los indicadores en función de los riesgos***

Para llevar el proyecto en las mejores condiciones posibles se van a necesitar además otros indicadores, cuantitativos o cualitativos, que permitan controlar el proyecto. Los indicadores deberán advertir el riesgo, así como los elementos que lo desencadenan, para que de esta manera se pueda anticipar su aparición.

RODEARSE DE OPINIONES

Por las mismas razones que en la fase de preparación del proyecto, puede ser muy provechoso rodearse de opiniones externas para seguir la puesta en marcha del proyecto. La empresa que pone en marcha un proyecto de innovación de relevancia debería crear, como lo hacen frecuentemente las empresas de ciertos países, un consejo estratégico consultivo compuesto por personas elegidas por sus competencias profesionales, y que de manera regular, examinen el desarrollo del negocio con quien ha emprendido la idea. La misión de este consejo estratégico consultivo, que no tendría ningún poder de decisión, sería la de dar a la persona emprendedora una visión del proyecto un poco más global y a medio plazo del proyecto.

EL PROCESO CONTINUO DE INNOVAR

La innovación permite obtener ventajas sobre los competidores. Pero esta situación cambia y evoluciona. Además el proyecto de innovación habrá consumido importantes recursos (tiempo, inversiones, etc.). Por esas razones, es importante sacar provecho de la innovación con el fin de rentabilizar y conservar la posición competitiva.

HACER EVOLUCIONAR EL PRODUCTO, AMPLIAR LA GAMA

El lanzamiento del producto va a provocar una serie de reacciones por parte de los usuarios, de los distribuidores, de los proveedores. Se propondrán mejoras, modificaciones. Puede ser que los consumidores pidan o sugieran adaptaciones para usos que no son los que estaban previstos al comienzo. Dentro de la empresa, surgirán ideas con el fin de mejorar resultados, o costes, y servicios asociados. Hay que recoger todas estas ideas y utilizarlas para hacer evolucionar el producto o el servicio, crear variaciones y modelos derivados.

En definitiva, se trata de continuar con la innovación dentro del proyecto. Se pueden utilizar todas las fuentes de ideas expresadas durante la primera parte. Lo que hay que conseguir es mantener la competitividad del producto, integrar poco a poco nuevas tecnologías, adaptar los productos y los servicios a las demandas de la clientela.

NUEVOS SEGMENTOS DE MERCADOS

En un primer momento, el proyecto de innovación se dirigió hacia un mercado determinado que era el que parecía más adecuado o menos arriesgado. Pero conforme se va desarrollando el proyecto, y se van encontrando nuevas aplicaciones o usos, pueden emerger mercados o sectores bastante diferentes de los que estaban previstos inicialmente. Incluso puede pasar que se vuelva hacia el mercado inicial del proyecto. Evidentemente, la dificultad radica en localizar estos nuevos mercados y desarrollar una acción comercial, puesto que en este caso, la empresa sale a sectores que no conoce. Por eso, la empresa debe ampliar su dispositivo de vigilancia estratégica y encontrar socios comerciales que tengan un buen conocimiento de los nuevos sectores.

RENTABILIZAR LA INNOVACIÓN

Rentabilizar la innovación va a implicar posiblemente la ampliación del mercado en el ámbito geográfico, y para ello puede que necesite exportar o llegar a acuerdos de colaboración técnica o comercial.

- ***Desarrollar las exportaciones***

A menudo la exportación es un medio esencial para asegurar la completa rentabilidad de un proyecto de innovación. Una acción de exportación se prepara de una manera muy parecida a un proyecto de innovación, hay que identificar los objetivos, evaluar la viabilidad, la rentabilidad y los riesgos de cada proyecto, recurrir a asesoramiento externo y establecer colaboraciones. Normalmente habrá que adaptar el producto a las exigencias de los mercados extranjeros. Los medios a utilizar pueden ser desde un acuerdo con un distribuidor local, hasta la creación de una filial en el país que incluya actividades de producción.

- ***Colaboraciones internacionales***

La exportación no es siempre la mejor manera de rentabilizar una innovación, principalmente cuando los elementos de propiedad industrial son negociables, transmisión del saber hacer, ingeniería, licencia y patente. En este caso, se recomienda realizar acuerdos tecnológicos, evitan a la empresa las preocupaciones de una acción comercial propia, y le permite rentabilizar su tecnología dentro de un número más importante de países.

Varias redes internacionales están a disposición de las empresas para ayudarlas a identificar las buenas colaboraciones y poner en marcha tales acuerdos.

¿DÓNDE ACUDIR?

Es indudable el hecho de que la innovación es un factor fundamental para el éxito de las empresas y, en definitiva, para el crecimiento de la economía. Por este motivo, las Instituciones Públicas han decidido ayudar a las empresas que innovan o que quieren innovar, a través de diferentes instrumentos como son el asesoramiento experto para proporcionar una orientación adecuada o, mediante subvenciones para disminuir el coste del estudio de viabilidad y la puesta en marcha de los proyectos.

ORGANISMO	DIRECCIÓN	INTERES
Ayuntamiento de Bilbao Lan Ekintza-Bilbao	C/ Uribitarte 6 48001 Bilbao 94 420 53 00	Apoyo a Proyectos de Desarrollo e Innovación para las empresas de Bilbao ya establecidas.
SPRI	Gran Vía 35-3 ^a 48009 Bilbao 94 403.70.00	Ayudas a inversiones y nuevos proyectos. Programas específicos relacionados con la Sociedad de la Información.
Diputación Foral de Bizkaia Dpto. de Promoción Económica	Obispo Orueta 6 48009 Bilbao 94 406 73 00	Ayudas a la inversión, expansión y creación de nuevos productos.
Gobierno Vasco Dpto. de Industria, Comercio y Turismo	Gral. Concha 23 48010 Bilbao 94 403 14 00	Ayudas a la inversión.
Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Bilbao	Gran Vía 13 48001 Bilbao 94 470 65 00	Información para las empresas en general, especialmente en temas relacionados con la exportación e internacionalización.
Ministerio de Ciencia y Tecnología	Paseo Castellana, 160 28071 Madrid 902 446 006	Ayudas a la investigación y desarrollo tecnológico.

CDTI	C/ Cid 4	Ayudas financieras propias y apoyo al acceso
Centro para el	28001 Madrid	de financiación por parte de terceros para la
Desarrollo	91 581 55 00	realización de proyectos de investigación y
Tecnológico	91 209 55 00	desarrollo tanto nacionales como
Industrial		internacionales.

ICO	900 121 121	Ayuda para la financiación de inversiones y
Instituto de Crédito		proyectos de innovación tecnológica y
Oficial		exportación.

ENISA	Paseo de la	Apoyo a la financiación de proyectos mediante
Empresa Nacional	Castellana 141,	préstamos participativos para empresas de base
de Innovación	1º C	tecnológica.
	28046 Madrid	
	91 570 82 00	

LAN EKINTZA-BILBAO

- Programa de Ayudas a Proyectos de Desarrollo e Innovación.

Programa cuyo objetivo es el de apoyar a las empresas de Bilbao en el desarrollo de sus proyectos empresariales, desde la concepción de la idea hasta la puesta en marcha de la misma, pasando por la realización de un plan de negocio que permita a la empresa analizar la viabilidad del proyecto y las implicaciones del mismo.

Los proyectos susceptibles de apoyo son cualquiera que suponga una innovación, crecimiento o expansión de la empresa (Programa Proyectos Durmientes), o que supongan la integración de Internet dentro de la gestión y procesos de negocio de la empresa (Proyectos Pyme.net).

Las ayudas son las siguientes:

Asesoramiento especializado al 100% para las fases de análisis de la viabilidad y la de puesta en marcha del Proyecto Empresarial. Además, esta última fase cuenta con Ayudas Económicas para la puesta en marcha de tu Proyecto Empresarial.

LINKS DE INTERES

www.bilbao.net/lanekintza

Servicio web de la Agencia de Desarrollo Local del Ayuntamiento de Bilbao. Resaltar el Programa de Apoyo a nuevos proyectos de Desarrollo e Innovación para las pequeñas empresas.

www.bizkaia.net

Servicio web de la Diputación Foral de Bizkaia. Información sobre todos sus Departamentos, incluido el de Promoción Económica.

www.spri.es

Servicio web de la SPRI. Información general de la entidad y de sus programas de ayuda. Acceso a la Guía Delfos, que recoge ayudas de Departamentos del Gobierno Vasco así como de otras Administraciones.

www.euskadi.net

Servicio Web del Gobierno Vasco. Incluye información sobre innovación y tecnología, economía, industria, comercio y turismo, ayudas, infraestructuras, logística y noticias.

www.camerdata.es

Enlace a todas las Cámaras de Comercio españolas con información sobre empresas españolas, áreas de información, ofertas comerciales y de cooperación con otras empresas.

www.ipyme.org

Dirección General de política de la Pyme, con información general para la Pyme, temas relacionados con la cooperación empresarial, noticias y novedades.

www.europainnova.com

Portal de la Innovación con vocación de dar servicios a las empresas en el ámbito de la innovación y la tecnología.

www.robotiker.com/castellano

Boletín quincenal de alerta informativa sobre tecnologías emergentes y Vigilancia Tecnológica editado por la Fundación Robotiker.

www.innovatec.es

Empresa especializada en la implantación de sistemas de Vigilancia Tecnológica en la empresa que puedan llegar a aportar información de gran valor estratégico, que a su vez,

repercutirá de forma positiva en su nivel de desarrollo.

www.cdti.es

Servicio Web del Centro para el desarrollo Tecnológico Industrial.

www.cotec.es

Fundación para la Innovación Tecnológica. COTEC es una fundación de origen empresarial que tiene como misión contribuir al fomento de la innovación tecnológica en la empresa.

www.innovating.com

Boletín sobre la innovación en las empresas. Está en inglés.

www.oepm.es

Página de la Oficina Española de Patentes y Marcas. Contiene información sobre normativa, tasas, formularios y conceptos protegibles.

www.aedpi.com

Asociación Española de Derecho de la Propiedad Intelectual. Trata la utilización de la propiedad intelectual para diferentes grupos de actividades: software, transacciones electrónicas, multimedia, bases de datos, música, etc.

www.mcyt.es

Web del Ministerio y Ciencia y Tecnología. Información sobre legislación y subvenciones relacionados con la innovación y la tecnología.

www.ico.es

Sitio web del Instituto de Crédito Oficial destinado a apoyar e impulsar proyectos de inversión en las pymes.

www.enisa.es

Sitio web de la Empresa Nacional de Innovación para el apoyo a la pyme a través de nuevos instrumentos de financiación (ENISA apoya proyectos de inversión realizados por pymes y posee una línea de financiación mediante préstamos participativos para proyectos innovadores realizados por empresas de base tecnológica).

¿ERES UNA PERSONA CREATIVA E INNOVADORA?

El presente check list se centra sobre el potencial creativo de las personas. Se recomienda responder espontáneamente, con la mayor objetividad y sinceridad posibles. Los resultados obtenidos le servirán para reflexionar sobre su perfil creativo, pudiendo identificar sus puntos fuertes y aquellos que requieren de un desarrollo para la mejora de su potencial creativo.

CHECK LIST

¿Eres una persona curiosa, te interesa lo nuevo o distinto?

Siempre Algunas veces Ocasionalmente Nunca

¿Te cuestionas las ideas preconcebidas y buscas alternativas?

Siempre Algunas veces Ocasionalmente Nunca

¿Eres capaz de reconocer las oportunidades? ¿Estás atento a cambios, a información que recibes tanto en la empresa como fuera de tu ámbito laboral y sabes entresacar nuevas ideas?

Siempre Algunas veces Ocasionalmente Nunca

¿Eres capaz de aprovechar experiencias? ¿Aprovechas tu conocimiento y tu saber-hacer en tu puesto de trabajo para proponer mejoras?

Siempre Algunas veces Ocasionalmente Nunca

¿Tomas ideas y conceptos de una situación y las aplicas a otra diferente?

Siempre Algunas veces Ocasionalmente Nunca

¿Sabes identificar las tendencias? ¿Estás pendiente de los cambios tecnológicos, socioculturales y te planteas cómo puede afectar o ser una fuente de oportunidad?

Siempre Algunas veces Ocasionalmente Nunca

¿Admites otras opiniones o críticas?

Siempre Algunas veces Ocasionalmente Nunca

(1) Pueden realizarse estos Check List o "Autodiagnósticos del perfil innovador y emprendedor" también de forma interactiva en el sitio web www.bilbao.net/lanekintza, en su apartado Bilbao Negocios: Centro Virtual de Empresas.

¿Sueles encontrar más de una solución o alternativa a un problema?

Siempre Algunas veces Ocasionalmente Nunca

¿Asumes riesgos? ¿Aceptas e incluso disfrutas con los cambios?

Siempre Algunas veces Ocasionalmente Nunca

¿Eres una persona con recursos? ¿Utilizas las cosas más de una vez? ¿Confían las personas en ti cuando se trata de encontrar algo o solucionar algún problema?

Siempre Algunas veces Ocasionalmente Nunca

¿Acepto y aprendo de los errores?

Siempre Algunas veces Ocasionalmente Nunca

¿Crees que puede utilizarse la creatividad como forma de generar ideas de negocio?

Siempre Algunas veces Ocasionalmente Nunca

¿Utilizas técnicas que te ayuden a generar ideas?

Siempre Algunas veces Ocasionalmente Nunca

Cuando tienes una idea, ¿Tomas nota de ella por escrito para retomarla en otro momento?

Siempre Algunas veces Ocasionalmente Nunca

¿Valoras la reacción de los demás ante tus ideas?

Siempre Algunas veces Ocasionalmente Nunca

Cuando viajas a otras ciudades u otros países, ¿Eres capaz de identificar las diferencias que existen respecto a tu ciudad?

Siempre Algunas veces Ocasionalmente Nunca

Suma el valor de tus respuestas según la siguiente puntuación:

- Siempre: 3
- Algunas veces: 2
- Ocasionalmente: 1
- Nunca: 0

Si la puntuación obtenida está:

Entre 32 y 48 puntos, posees un buen perfil creativo. Tienes buenas aptitudes y actitudes para aportar ideas que supongan mejoras o posibilidades de innovación para la empresa. Por

ello te animamos a acudir a Lan Ekintza-Bilbao para que nos presentes tus ideas y proyectos. Nosotros podemos ayudarte a analizar y poner en marcha tus proyectos mediante asesoramiento técnico especializado y ayudas económicas.

Si necesitas más información puedes consultar nuestra web (www.bilbao.net/lanekintza) o bien llamarnos al 94 420 53 00.

Entre 16 y 32 puntos, posees un nivel medio de perfil creativo. Esto exige la realización de acciones para el fortalecimiento de las aptitudes menos desarrolladas de dicho perfil. Para ello puedes utilizar la guía adjunta a este check list o bien consultar la web de Lan Ekintza-Bilbao (www.bilbao.net/lanekintza), para que puedas reforzar aquellos aspectos de tu perfil creativo que así lo requieren. Además, te ofrecemos la posibilidad de asistir a los “*Seminarios Innova*”, dirigidos fundamentalmente a gerentes y mandos intermedios de pequeñas empresas, y que permiten conocer y desarrollar técnicas específicas que inciden en el desarrollo de la creatividad e innovación dentro de las empresas.

Entre 0 y 20 puntos, tu nivel de creatividad empresarial no es muy alto. Se precisa de un desarrollo integral de los métodos para potenciar la creatividad. Para ello puedes utilizar distintas herramientas metodológicas que existen al respecto y que pueden ayudarte a generar ideas de una manera proactiva. Lan Ekintza-Bilbao puede ayudarte a ello a través de sus servicios on-line (www.bilbao.net/lanekintza), o a través de los “*Seminarios Innova*”, dirigidos fundamentalmente a gerentes y mandos intermedios de pequeñas empresas, y que permiten conocer y desarrollar técnicas específicas que inciden en el desarrollo de la creatividad e innovación dentro de las empresas.

¿ESTÁ TU EMPRESA PREPARADA PARA INNOVAR?

Para que una empresa innove, para que sea creativa, toda la empresa tiene que ser consciente de su potencialidad. Pero además, hay que propiciar las condiciones necesarias y detectar las fuentes de información de donde se pueden encontrar ideas.

En la creatividad de una persona intervienen además del pensamiento creativo y la pericia, la motivación. Es en este punto en donde el equipo directivo de una empresa puede influir más para obtener resultados positivos y más inmediatos.

Por otra parte, la finalidad de la innovación es la generación o creación de nuevos recursos o la mejora de los ya existentes. Algunas veces, muy raramente, estas innovaciones “surgen espontáneamente”, pero normalmente, la mayoría de las ideas surgen de la búsqueda consciente de oportunidades en fuentes de información/innovación que nunca hay que descuidar.

El presente check list trata de ver si la empresa como organización presenta el entorno adecuado para innovar y si ha detectado dónde están las fuentes de innovación. Se recomienda responder espontáneamente, con la mayor objetividad y sinceridad posibles. No olvides que en cualquier caso, Lan Ekintza-Bilbao puede ayudarte a mejorar y buscar nuevas oportunidades de negocio a través de la innovación.

CHECK LIST

Sobre el estilo de dirección

¿La gerencia se interesa por las sugerencias y opiniones de su equipo de trabajo?

Siempre Algunas veces Ocasionalmente Nunca

¿ La gerencia acepta el estudio de nuevas ideas, aunque no sean convencionales?

Siempre Algunas veces Ocasionalmente Nunca

¿Se gestiona adecuadamente la información y conocimiento de la organización?

Siempre Algunas veces Ocasionalmente Nunca

¿Es el equipo directivo flexible y toma las decisiones con la rapidez necesaria?

Siempre Algunas veces Ocasionalmente Nunca

¿Tienen los empleados la autonomía necesaria dentro de un marco estable de metas y objetivos?

Siempre Algunas veces Ocasionalmente Nunca

¿Se diseña adecuadamente los equipos de trabajo (con la diversidad adecuada) para generar ideas creativas?

Siempre Algunas veces Ocasionalmente Nunca

Sobre las fuentes de innovación

¿Aprovecha la empresa situaciones inesperadas para buscar nuevas oportunidades?

Siempre Algunas veces Ocasionalmente Nunca

¿Está atenta la empresa a los cambios en la estructura del mercado, como segmentos de crecimiento rápido?

Siempre Algunas veces Ocasionalmente Nunca

¿Se tienen en cuenta los cambios de legislación que pueden afectar a los clientes y que pueden implicar una adaptación o alteración en los productos o servicios que ofrece la empresa?

Siempre Algunas veces Ocasionalmente Nunca

¿Tiene definido un sistema de recogida de datos sobre los cambios tecnológicos que puedan afectar a sus procesos, productos o servicios?

Siempre Algunas veces Ocasionalmente Nunca

¿La empresa se interesa por las aportaciones y propuestas de mejora que realizan sus clientes?

Siempre Algunas veces Ocasionalmente Nunca

¿Se aprovecha la información que nos transmiten nuestros proveedores?

Siempre Algunas veces Ocasionalmente Nunca

¿Se estudia a la competencia para detectar elementos diferenciadores que puedan aportar mayor valor añadido a nuestros productos/servicios?

Siempre Algunas veces Ocasionalmente Nunca

¿Se estudian empresas similares en mercados exteriores o lejanos al nuestro para detectar nuevos productos o servicios?

Siempre Algunas veces Ocasionalmente Nunca

¿La empresa propicia un clima que favorezca la aportación de propuestas de mejora por parte de sus empleados?

Siempre Algunas veces Ocasionalmente Nunca

¿La empresa se interesa y aprovecha las aportaciones y propuestas de mejora que realizan sus empleados?

Siempre Algunas veces Ocasionalmente Nunca

Suma el valor de tus respuestas según la siguiente puntuación:

- Siempre: 3
- Algunas veces: 2
- Ocasionalmente: 1
- Nunca: 0

Si la puntuación obtenida está:

Entre 32 y 48 puntos. La empresa como organización tiene, a priori, las condiciones necesarias para la innovación. Es capaz de reunir el clima necesario para que se innove y tiene detectadas las principales fuentes de innovación. Es probable que en estos momentos tengas alguna idea interesante que desarrollar. Te recomendamos que acudas a Lan Ekintza-Bilbao a presentarnos tu idea o proyecto. Podemos ayudarte a analizar y poner en marcha la misma mediante asesoramiento técnico especializado y ayudas económicas.

Si necesitas más información puedes consultar nuestra web (www.bilbao.net/lanekintza) o bien llamarnos al 94 420 53 00.

Entre 16 y 32 puntos. Tu empresa como organización puede mejorar en cuanto a innovación. Esto exige la realización de acciones para el fortalecimiento de las aptitudes menos desarrolladas de dicho perfil, tanto en el ámbito de tu empresa como de las personas que trabajan en ella. Para ello puedes utilizar la guía adjunta a este check list o bien consultar los servicios que te podemos ofrecer a través de nuestra web (www.bilbao.net/lanekintza) para que puedas reforzar aquellos aspectos que así lo requieren. Además, tienes la posibilidad de asistir a los “*Seminarios Innova*”, dirigidos fundamentalmente a gerentes y mandos intermedios de pequeñas empresas, y que permiten conocer y desarrollar técnicas específicas que inciden en el desarrollo de la creatividad e innovación dentro de las empresas.

Entre 0 y 20 puntos. El nivel de creatividad de tu empresa no es muy alto. Se precisa de un desarrollo integral de los métodos para potenciar la creatividad. Para ello puede utilizar distintas herramientas metodológicas que existen al respecto y que pueden ayudarte a generar ideas de una manera proactiva. Es probable que se esté desaprovechando gran parte del potencial creativo e innovador que existe en tu empresa. Lan Ekintza-Bilbao puede ayudarte a aprovechar esas potencialidades. Por ello te recomendamos que acudas a los servicios de Lan Ekintza-Bilbao consultando nuestra web (www.bilbao.net/lanekintza) Además, te ofrecemos la posibilidad de asistir a los “*Seminarios Innova*”, dirigidos fundamentalmente a gerentes y mandos intermedios de pequeñas empresas, y que permiten conocer y desarrollar técnicas específicas que inciden en el desarrollo de la creatividad e innovación dentro de las empresas.

¿CONOCES LOS FACTORES ESENCIALES DE TU PROYECTO?

PREPARAR EL PROYECTO Y DECIDIR

Una vez que la empresa tiene una idea de negocio el siguiente paso es preparar el proyecto, preparar todas las decisiones que se deberán tomar y, en particular, tomar la decisión final de ponerlo en marcha o abandonarlo. Un proyecto de innovación presenta la particularidad de conllevar un gran número de incertidumbres, tanto desde el punto de vista técnico como comercial. La existencia de estas incertidumbres no quiere decir que sea imposible o inútil hacer previsiones, y que haya que lanzarse a la aventura. Al contrario, hay que estudiarlo minuciosamente, verificar la coherencia del proyecto y evaluar la rentabilidad y los riesgos del proyecto. En definitiva, hay que realizar un Plan de Negocio.

Por todo ello, se propone hacer una reflexión sobre los factores esenciales de todo plan de negocio, mediante la respuesta a una serie de interrogantes que se proponen a continuación.

CHECK LIST

¿Es la idea novedosa?

Mucho Bastante Poco Nada

¿La idea responde a una necesidad que tiene posibilidades reales de tener demanda?

Mucho Bastante Poco Nada

¿Se han identificado las carencias o necesidades que el nuevo proyecto va a solucionar a los potenciales clientes?

Mucho Bastante Poco Nada

¿Se ha realizado una primera aproximación de viabilidad económica-financiera del proyecto?

Mucho Bastante Poco Nada

¿Se ha estudiado como puede encajar el proyecto en la empresa?

Mucho Bastante Poco Nada

¿Tiene coherencia con las líneas de actividad que tiene en la actualidad la empresa?

Mucho Bastante Poco Nada

¿Se ha realizado un pequeño análisis sobre las barreras de entrada (competencia, inversiones,...) a la hora de implementar el proyecto?

Mucho Bastante Poco Nada

¿Se han definido las características del producto y/o servicio de acuerdo con las necesidades/tendencias del mercado a partir de un estudio de mercado?

Mucho Bastante Poco Nada

¿Se han identificado los riesgos?

Mucho Bastante Poco Nada

¿Se han evaluado y cuantificado los medios técnicos e inversiones necesarias para poner en marcha el proyecto?

Mucho Bastante Poco Nada

¿Se ha estudiado la competencia y detectado los puntos fuertes y débiles respecto a ella?

Mucho Bastante Poco Nada

¿Se han identificado los posibles proveedores que intervendrían en la puesta en marcha?

Mucho Bastante Poco Nada

¿Se han fijado unos objetivos comerciales (nº de clientes, cifra de ventas, margen de beneficio)?

Mucho Bastante Poco Nada

¿Se han identificado las modificaciones que la puesta en marcha del proyecto va a introducir en la empresa?

Mucho Bastante Poco Nada

¿Se han realizado previsiones financieras?

Mucho Bastante Poco Nada

¿Se ha definido una política post-venta de fidelización del cliente?

Mucho Bastante Poco Nada

¿Se ha diseñado la organización de actividades y personas responsables para el proyecto?

Mucho Bastante Poco Nada

¿Se han identificado las diferentes subvenciones que existen para estudiar la viabilidad y la puesta en marcha del proyecto?

Mucho Bastante Poco Nada

¿Se han identificado las diferentes subvenciones que se puede acoger para estudiar la viabilidad y la puesta en marcha?

Mucho Bastante Poco Nada

¿Le parece importante realizar un Plan de Negocio?

Mucho Bastante Poco Nada

Suma el valor de tus respuestas según la siguiente puntuación:

- Mucho: 3
- Bastante: 2
- Poco: 1
- Nada: 0

Si la puntuación obtenida está:

Entre 41 y 60 puntos, tienes un buen conocimiento de las diferentes variables de tu proyecto. En este aspecto estás en buena situación para emprender tu proyecto en la empresa. No olvides que Lan Ekintza-Bilbao te puede ayudar en la fase de estudio de viabilidad del proyecto a través de formación específica, asesoramiento y ayudas económicas. Una vez estudiado el proyecto con detenimiento y en el caso de ser viable, también podemos ayudarte en su puesta en marcha a través de asesoramiento y ayudas económicas.

Si necesitas más información puedes consultar nuestra web (www.bilbao.net/lanekintza) o bien llamarnos al 94 420 53 00.

Entre 21 y 40 puntos, posees un nivel medio de conocimiento de las implicaciones que el proyecto conlleva. Esto exige la formación y el asesoramiento en aquellas materias menos desarrolladas. No olvides que en Lan Ekintza-Bilbao puedes obtener, tanto apoyo técnico para el estudio de viabilidad de tus Proyectos de Desarrollo e Innovación, como Ayudas Económicas para su puesta en marcha.

Si necesitas más información puedes consultar nuestra web (www.bilbao.net/lanekintza) o bien llamarnos al 94 420 53 00.

Entre 0 y 20 puntos, tu nivel de conocimiento sobre el proyecto no es muy alto. Se precisa un desarrollo integral en las diferentes materias necesarias para realizar tu proyecto en la empresa. Como material de apoyo puedes encontrar en esta web el manual de la Innovación en la empresa, que se adjunta a este check list. Lan Ekintza-Bilbao puede ayudarte a través de

asesoramiento especializado y subvencionado al 100% tanto en la fase de estudio de viabilidad del proyecto, como en su puesta en marcha. Además, también ponemos a tu disposición Ayudas Económicas para la puesta en marcha de tu Proyecto Empresarial.

Si necesitas más información puedes consultar nuestra web (www.bilbao.net/lanekintza) o bien llamarnos al 94 420 53 00.