

El proceso de innovación en seis empresas y organizaciones del sector servicios es el objeto de análisis de este nuevo Informe Cotec sobre el sistema español de innovación. En cada uno de los casos se ha estudiado exhaustivamente el proceso de innovación, siguiendo para ello las fases del modelo de gestión TEMAGUIDE. Una detallada revisión de la literatura sobre la innovación en el sector servicios, contrastado con entrevistas a las seis organizaciones participantes en este trabajo, ha permitido profundizar en las particularidades de la gestión de la innovación en este sector e identificar un conjunto de buenas prácticas que pueden contribuir a mejorar ese proceso en las empresas de servicios.

Cotec es una fundación de origen empresarial que tiene como misión contribuir al desarrollo del país mediante el fomento de la innovación tecnológica en la empresa y en la sociedad españolas.

ADE (CASTILLA Y LEÓN)
 ADER (LA RIOJA)
 AGENCIA NAVARRA DE INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA
 ALSTOM ESPAÑA
 AYUNTAMIENTO DE GIJÓN
 AYUNTAMIENTO DE VALENCIA
 BILBAO BIZKAIA KUTXA
 CAJA DE AHORROS Y MONTE DE PIEDAD DE MADRID
 CAJA DE AHORROS Y PENSIONES DE BARCELONA
 CÁMARA DE COMERCIO E INDUSTRIA DE MADRID
 CLARKE, MODET & Co
 CONSEJERÍA DE EDUCACIÓN Y CIENCIA (JUNTA DE CASTILLA-LA MANCHA)
 CONSEJERÍA DE INNOVACIÓN, CIENCIA Y EMPRESA (JUNTA DE ANDALUCÍA)
 CONSULTRANS
 DELOITTE
 DIRECCIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN DE LA COMUNIDAD DE MADRID
 DIRECCIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO (XUNTA DE GALICIA)
 DMR CONSULTING
 EADS ASTRIUM-CRISA
 ELIOP
 ENCOPIM
 ENDESA
 ENRESA
 ERICSSON
 EUROCONTROL
 EUSKALTEL
 FREIXENET
 FUNDACIÓN AUNA
 FUNDACIÓN BANCO BILBAO VIZCAYA
 ARGENTARIA
 FUNDACIÓN BARRIÉ DE LA MAZA
 FUNDACIÓN CAMPOLLANO
 FUNDACIÓ CATALANA PER A LA RECERCA
 FUNDACIÓN FOCUS-ABENGOA
 FUNDACIÓN IBIT
 FUNDACIÓN LILLY
 FUNDACIÓN RAMÓN ARECES

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD-EMPRESA
 FUNDACIÓN VODAFONE
 FUNDECYT (JUNTA DE EXTREMADURA)
 GRUPO ACS
 GRUPO ANTOLÍN IRAUSA
 GRUPO DURO FELGUERA
 GRUPO LECHE PASCUAL
 GRUPO MRS
 GRUPO PRISA
 GRUPO SPRI
 HIDROELÉCTRICA DEL CANTÁBRICO
 HISPASAT
 IBERDROLA
 IBERIA
 IBM
 IMADE
 IMPIVA
 INDRA
 INSTITUTO DE FOMENTO DE LA REGIÓN DE MURCIA
 INSTITUTO DE DESARROLLO ECONÓMICO DEL PRINCIPADO DE ASTURIAS
 INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ARAGÓN
 INTEL CORPORATION IBERIA
 MERCAMADRID
 MERCAPITAL
 MIER COMUNICACIONES
 NECSO
 OHL
 O-KYAKU
 PATENTES TALGO
 PROEXCA
 REPSOL YPF
 SANTANDER CENTRAL HISPANO
 SEPES
 SIDSA
 SIEBEL SYSTEMS ESPAÑA
 SOCINTEC
 SODERCAN (CANTABRIA)
 TECNALIA
 TÉCNICAS REUNIDAS
 TELEFÓNICA
 UNIÓN FENOSA
 ZELTIA

ISBN 84-95336-41-3



9 788495 336415



INFORMES SOBRE EL SISTEMA ESPAÑOL DE INNOVACIÓN

ANÁLISIS DEL PROCESO DE INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS

ANÁLISIS DEL PROCESO DE INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS

Cotec

Cotec

Plaza del Marqués de
 Salamanca 11, 2º. izda.
 28006 Madrid
 Telf.: (34) 91 436 47 74.
 Fax: (34) 91 431 12 39
<http://www.cotec.es>

Cotec

ANÁLISIS DEL PROCESO
DE INNOVACIÓN EN LAS
EMPRESAS DE SERVICIOS

ANÁLISIS DEL PROCESO
DE INNOVACIÓN EN LAS
EMPRESAS DE SERVICIOS

© Copyright:
Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica
Plaza del Marqués de Salamanca, 11, 2.º izquierda
28006 Madrid
Teléfono: (34) 91 436 47 74; Fax: (34) 91 431 12 39
<http://www.cotec.es>

Abril 2004

Diseño:
La Fábrica de Diseño.
José Marañón 10, 1º dcha.
28010 Madrid

Preimpresión e impresión:
Gráficas Arias Montano, S.A.
Polígono Industrial 6 de Móstoles
C/ Puerto Neveros, 9
28935 Móstoles (Madrid)

ISBN: 84-95336-41-3.
Depósito Legal: M. 35.411-2004

Índice

Presentación	11
1. Introducción	13
1.1 Contexto general	15
1.2 Objetivos del estudio	17
1.3 Metodología	18
1.4 Organizaciones analizadas	20
1.4.1 Alsa – Enatcar	20
1.4.2 Bankinter	21
1.4.3 Barceló	21
1.4.4 Bassat Ogilvy	22
1.4.5 Osakidetza	23
1.4.6 Savia Amadeus	24
1.5 Aspectos relevantes de otras organizaciones	26
1.5.1 Empresas de servicios de telecomunicaciones	26
1.5.2 Empresas desarrolladoras de software	27
1.5.3 Empresas de consultoría	28
1.6 Avance del contenido del presente informe	29
2. El sector servicios	31
2.1 Concepto de servicio	33
2.2 Características particulares de los servicios	34
2.3 Servicios: Un sector complejo	36
2.4 Importancia actual del sector servicios	37
2.4.1 El sector servicios como motor de la economía	37
2.4.2 El sector servicios en España	38
2.4.3 El papel de los servicios en las empresas industriales	38
2.4.4 La internacionalización de los servicios	39

3. La innovación en servicios	41
3.1 Concepto de innovación en servicios	44
3.2 Tipos de innovación	47
3.3 Interrelación entre los diferentes tipos de innovación	49
3.3.1 Dimensión 1: El concepto de servicio	50
3.3.2 Dimensión 2: La interfaz con el cliente	50
3.3.3 Dimensión 3: El sistema de producción del servicio	51
3.3.4 Dimensión 4: Las opciones tecnológicas	51
3.4 Clasificaciones del sector servicios relativas a la innovación	53
3.4.1 Clasificación según el tipo de producción	53
3.4.2 Clasificación según el origen de la actividad innovadora	54
4. Importancia de la innovación en el sector servicios	57
4.1 La innovación en servicios en la Unión Europea	60
4.2 Un entorno exigente	61
4.2.1 Los clientes	61
4.2.2 La evolución tecnológica	61
4.2.3 La competitividad	63
4.2.4 Los cambios en las regulaciones	64
4.2.5 Las redes relacionales	64
4.3 El sector servicios y el sistema de innovación	65
4.4 Encuesta CIS2: algunas conclusiones	68
5. El proceso de desarrollo de nuevos servicios	69
5.1 Factores críticos	72
5.2 Estrategia, dedicación de recursos y proceso	74
5.3 Actividades encuadradas en un proceso de desarrollo de nuevos servicios	76
5.4 Grado de implantación del proceso de desarrollo de nuevos servicios en las empresas de servicios	77
5.5 Dificultades del proceso	79
6. Modelo general de innovación	81
6.1 Elementos del modelo	84
6.1.1 Vigilar	84

6.1.2 Focalizar	85
6.1.3 Capacitarse	86
6.1.4 Implantar	86
6.1.5 Aprender	87
6.2 Algunas consideraciones sobre el modelo	88
7. Validez del modelo general de innovación para el sector servicios	89
7.1 Algunas consideraciones preliminares	92
7.2 Vigilar	93
7.2.1 Definición de objetivos	93
7.2.2 Identificación de fuentes y recogida de información	94
7.2.3 Tratamiento de la información	98
7.2.4 Buenas prácticas y referencias	100
7.3 Focalizar	105
7.3.1 Desarrollo de un estrategia general y de innovación	106
7.3.2 Preselección de las innovaciones posibles	107
7.3.3 Selección de las innovaciones a estudiar	108
7.3.4 Aprobación final de las innovaciones seleccionadas	109
7.3.5 Buenas prácticas y referencias	110
7.4 Capacitarse	114
7.4.1 Incorporación de tecnología externa	116
7.4.2 Importancia de la colaboración	117
7.4.3 Capacitación de los recursos humanos	118
7.4.4 Generación de tecnología propia	119
7.4.5 Buenas prácticas y referencias	119
7.5 Implantar	122
7.5.1 Necesidad de un proceso definido	123
7.5.2 Gestión de proyectos	124
7.5.3 Gestión del cambio	126
7.5.4 Buenas prácticas y referencias	127
7.6 Aprender	129
7.6.1 Medición de la innovación	129

7.6.2 Mejora continua	130
7.6.3 Gestión del conocimiento	131
7.6.4 Buenas prácticas y referencias	132
7.7 Agentes claves en el proceso	133
8. Conclusiones	137
Validez del modelo	140
Etapas del modelo general	142
Escala de madurez en la gestión de la innovación	144
Algunas recomendaciones	146
Glosarios de acrónimos	151
Descripción de herramientas	153
Bibliografía	159
Anexo	163

Índice de Cuadros

Cuadro 1. Distribución del empleo por actividad en España	15
Cuadro 2. Peculiaridades de los servicios	35
Cuadro 3. Clasificación del sector servicios según NACE Rev.1	36
Cuadro 4. El sector servicios en los países de la OECD	37
Cuadro 5. Modelo de cuatro dimensiones	49
Cuadro 6. Clasificación de servicios según producción y mercado	54
Cuadro 7. Clasificación de las empresas participantes	55
Cuadro 8. Uso de diferentes tecnologías en innovaciones dentro del sector servicios (1996)	63
Cuadro 9. Representación del sistema de innovación	65
Cuadro 10. El sector servicios en la I+D de financiación privada	66
Cuadro 11. Campos de excelencia en servicios según el ISS	72
Cuadro 12. Factores críticos para la eficiencia del desarrollo de nuevos servicios	74
Cuadro 13. Las 13 actividades principales del proceso	76
Cuadro 14. Tipo de proceso de desarrollo de producto (%)	77
Cuadro 15. Implantación del proceso de desarrollo de nuevos servicios en empresas del Reino Unido	78
Cuadro 16. Frecuencia y calidad de las actividades del desarrollo de nuevos servicios	78
Cuadro 17. Influencia de las características de los servicios en el proceso de innovación	80
Cuadro 18. El modelo de innovación	84
Cuadro 19. Señales del cambio	85
Cuadro 20. Actividades de capacitación en las empresas participantes	115
Cuadro 21. El proceso de innovación (Stage-Gate)	141
Cuadro 22. Escalas de madurez de los elementos del modelo	145
Cuadro 23. Escala de madurez	147

Presentación

Desde 1998, año en que se publicó el Libro Blanco *El sistema español de innovación. Diagnósticos y Recomendaciones*, Cotec ha editado una serie de informes en los que se ha profundizado en el conocimiento de los diferentes agentes del sistema de innovación y las relaciones que se establecen entre ellos.

El Libro Blanco llamó la atención sobre la importancia de que las empresas incorporaran la estrategia tecnológica y la gestión de la tecnología en su actividad diaria. Poco después, Cotec participó en un exhaustivo estudio de este aspecto de la gestión empresarial, que concluyó con la publicación del libro titulado *Pautas metodológicas en gestión de la tecnología y de la innovación para empresas* (TEMAGUIDE), que recogía las tareas y preocupaciones fundamentales para una adecuada gestión de la tecnología y aportaba un conjunto de herramientas, ilustrando todo ello con casos prácticos.

Este trabajo sirvió de base para realizar posteriormente un detallado análisis de la gestión de la innovación en un grupo de veinte empresas españolas, seleccionadas por su carácter innovador. Como resultado de ese análisis, en 2001 se publicó el informe sobre la *Gestión de la innovación y la tecnología en la empresa*, donde se recogían las principales dificultades de ese aspecto de la gestión empresarial, un conjunto de buenas prácticas, y se propusieron algunas herramientas para facilitar su incorporación y desarrollo en las empresas españolas.

Avanzando en esa línea, hoy, Cotec quiere también contribuir con el presente informe a cubrir la laguna detectada en el conocimiento sobre el proceso de innovación y su gestión en el sector servicios. Siendo este sector el que más contribuye a la economía en los países desarrollados, sólo muy recientemente ha sido objeto de atención en los estudios de innovación.

Este trabajo se suma a otros anteriores sobre la innovación en este sector, concretamente el Estudio sobre *Innovación en Servicios* en el que se trató de establecer un marco teórico para la innovación en servicios, y dos Estudios posteriores sobre *Las pautas de innovación en el sector turístico balear*, en los que se ofrece un análisis de las formas de innovación en la industria turística de las Islas Baleares.

El libro que ahora presentamos es el resultado de un exhaustivo análisis bibliográfico y de entrevistas en profundidad a seis organizaciones españolas, ALSA-ENAT-CAR, SAVIA AMADEUS, BANKINTER, GRUPO BARCELÓ, BASSAT OGILVY y

OSAKIDETZA. Partiendo del modelo general de gestión de la innovación TEMA-GUIDE, se ha analizado el proceso de innovación en cada una de ellas.

Cotec agradece a estas empresas y organizaciones su dedicación y colaboración, sin los cuales la elaboración de este informe no hubiera sido posible. También quiere dejar constancia y agradecer la participación de la empresa consultora Socintec en todo el proyecto.

Cotec, julio 2004

1

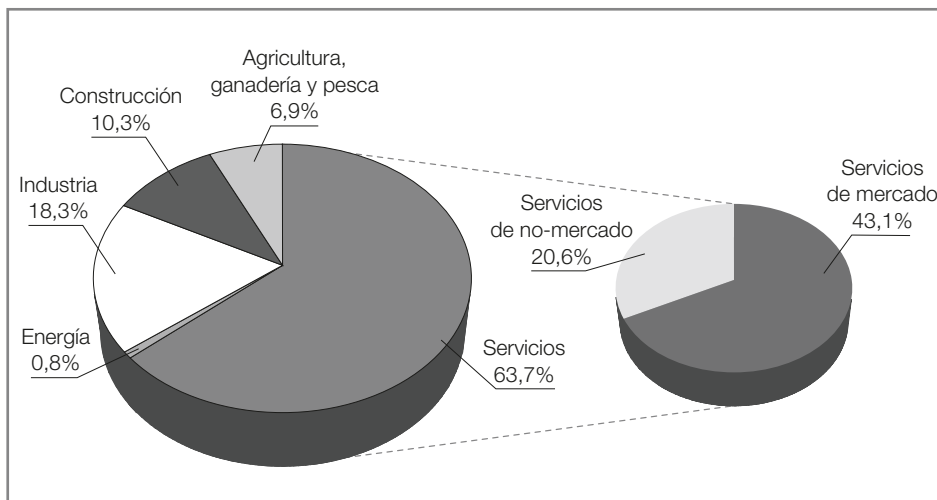
Introducción



1.1 Contexto general

A nivel internacional, el sector servicios se ha constituido en la actividad con mayor peso en las economías de los países desarrollados, siendo el principal motor de su crecimiento. Así lo avalan, en los países de la OECD (*Organisation for Economic Cooperation and Development*), determinados datos como, por ejemplo, que aproximadamente dos tercios del PIB y del empleo provengan del sector servicios, que siete de los diez sectores con un mayor crecimiento en el último cuarto de siglo sean de servicios o que el empleo en los subsectores de servicios financieros y servicios a empresas sea sensiblemente superior al generado por las empresas manufactureras, incluyendo sectores tan relevantes como el de automoción o el de tecnologías de la información.

La situación en España responde a la misma tendencia señalada. Con una contribución superior al 60% en el PIB y en el empleo, la aportación del sector terciario supone prácticamente el doble que la del resto de sectores. Así, por ejemplo, la actividad del comercio genera por sí sola más empleo que el total de las empresas industriales.



Cuadro 1.
Distribución del empleo por actividad en España¹

Fuente: «Cifras INE: La Encuesta del Sector Servicios» (2000).

No hay duda, por tanto, de la relevancia actual del sector servicios.

Sin embargo, teniendo en cuenta que la Innovación se erige como un factor clave en el crecimiento económico y en la competitividad de las empresas, sectores y países, puede resultar paradójico que no se le haya prestado, hasta hace pocos años, la debida atención desde la perspectiva de los servicios. Este hecho puede ser imputable a diversos factores, pero lo que resulta indiscutible es que la innovación ha venido siendo históricamente un concepto asociado al mundo industrial.

¹ Servicios de mercado o destinados a la venta, y servicios de no mercado, o no destinados a la venta (como educación o sanidad)

No obstante, la innovación en los sectores de servicios está ganando cada vez más terreno. Así lo demuestran las pocas estadísticas con las que se cuenta hasta el momento. Por ejemplo, en muchos países desarrollados son precisamente las empresas de servicios las que incorporan más tecnología del exterior, lo que no resulta extraño dada la gran incorporación de tecnologías de la información que están protagonizando.

Dentro de la bibliografía especializada en gestión, cada vez es más frecuente encontrar ejemplos y casos prácticos de innovación tomados de empresas de servicios. España no es una excepción puesto que cuenta con varios sectores de servicios que presentan un nivel competitivo muy alto, reconocido incluso en el ámbito internacional. Así, por ejemplo, diversas empresas del sector financiero español han sido reconocidas, en los últimos años, entre las más competitivas e innovadoras a escala mundial.

Ante el camino que todavía queda por recorrer dentro de la gestión de la innovación en el sector servicios, Cotec ha realizado en los últimos años diversos estudios y acciones divulgativas, con la finalidad de difundir ciertos conceptos generales sobre Innovación y sensibilizar a directivos y profesionales del Sector. Continuando en esta línea, Cotec ha lanzado el presente estudio «Análisis del proceso de innovación en empresas de servicios».

1.2 Objetivos del estudio

El presente estudio trata de profundizar en el entendimiento de cómo tiene lugar la innovación en las empresas de servicios y qué mecanismos se utilizan, con el objetivo último de recopilar buenas prácticas y proponer un modelo básico para la gestión de la innovación.

Así, los objetivos del estudio son, principalmente, tres:

- Profundizar en el conocimiento y particularidades de la innovación en servicios.
- Partiendo del modelo ya existente para el sector industrial, contrastar su validez en el caso del sector servicios, a partir del análisis de seis empresas consideradas como referencias de «buenas prácticas». Y, en su caso, introducir a dicho modelo las variaciones, correcciones o modificaciones que procedan.
- Proponer algunas claves e identificar buenas prácticas que permitan a las empresas de servicios mejorar su proceso de innovación.

Dichos objetivos han quedado convenientemente cubiertos tal y como se puede comprobar a la luz de los resultados que se reflejan en el presente documento.

1.3 Metodología

La elaboración del estudio se ha desarrollado en función de la siguiente metodología:

- Análisis de la bibliografía y estudios ya existentes

En primer lugar, y como forma de asegurar una adecuada orientación al conjunto del trabajo, se realizó un análisis exhaustivo de diversos estudios recientes y del conjunto de la bibliografía aparecida en los últimos años. De este modo, se fijó el marco teórico inicial a partir del cual poder desarrollar el trabajo. Dicho marco teórico aparece reflejado en los primeros capítulos del presente documento.

- Análisis del proceso de innovación en seis organizaciones españolas, consideradas buenas referencias en el ámbito de la innovación en sus respectivos sectores.

La selección de dichas organizaciones se realizó de la siguiente manera: en primer lugar, se seleccionaron los subsectores más interesantes, desde el punto de vista del objetivo del estudio (financiero, turismo, transporte, distribución, publicidad y sanidad); en segundo lugar, se seleccionaron, dentro de dichos subsectores, organizaciones que parecían contar con una marcada imagen innovadora.

La metodología utilizada para el análisis ha consistido en entrevistas individuales, basadas en un cuestionario abierto, mantenidas con la dirección general y los principales directivos con alguna responsabilidad en el ámbito de innovación.

En ningún caso se ha tratado de abordar todos los subsectores de servicios en España ni de obtener datos representativos de aquellos que sí han sido analizados. Se ha seleccionado una muestra de empresas, dentro del conjunto de organizaciones que a nivel nacional pueden ser consideradas como referencias en innovación, que permitiera analizar la gestión del proceso de innovación, comprobar la validez del modelo industrial y extraer conclusiones generales válidas para el conjunto del sector servicios.

En el punto 1.5 del presente documento se exponen algunas pinceladas sobre tres subsectores (telecomunicaciones, software y consultoría) que, a pesar de su relevancia desde el punto de vista de la innovación, han quedado fuera del análisis debido únicamente a las limitaciones del alcance del proyecto. Estos comentarios contribuirán a tener una visión más global del sector servicios.

A continuación se expone de forma gráfica la metodología seguida en el desarrollo del estudio.

Modelo de gestión de la innovación en sectores industriales

Análisis de estudios y bibliografía existente



Marco teórico inicial: base para el posterior desarrollo del trabajo

Selección de sectores y empresas a analizar



Obtención de información

Visitas-Entrevistas con empresas seleccionadas



Elaboración de Informe Final

Validez del Modelo

Buenas prácticas

1.4 Organizaciones analizadas

A continuación se realiza una breve presentación de cada una de las empresas analizadas.

1.4.1 ALSA – ENATCAR

El Grupo Alsa Enatcar es una corporación formada por un conjunto de empresas relacionadas fundamentalmente con el transporte de viajeros por carretera. Así junto con las empresas de gestión de autobuses, existen otra serie de empresas situadas en la órbita de esta actividad, como pueden ser las agencias de viaje, los talleres de mantenimiento, las áreas de descanso o los servicios de paquetería.

El Grupo Alsa Enatcar, que cuenta con 2.500 trabajadores y una flota de 1.200 autobuses, es líder en el transporte de viajeros por carretera en el ámbito nacional, con una facturación próxima a los 300 millones de euros y unos 88 millones de usuarios anuales en líneas locales, regionales, nacionales e internacionales.

LOS SERVICIOS DE ...



Transporte de viajeros por carretera: Servicio principal del Grupo, con más de 200 destinos fijos en la península. Se divide en transporte regular, urbano y universitario.

Áreas de descanso: Seis áreas de descanso en puntos estratégicos de sus recorridos más frecuentes.

Talleres y mantenimiento: Más de 30 talleres repartidos por el territorio nacional para atender las necesidades de mantenimiento, revisión y puesta a punto de los autobuses.

Turismo: Diversos servicios, como por ejemplo, la agencia de viajes VIACA o un operador turístico especializado en Marruecos.

Otros servicios: Gestión y mantenimiento en transporte ferroviario, servicio de paquetería, servicio especial de alquiler de limusinas, etc.

1.4.2 BANKINTER

Bankinter es uno de los principales bancos de España, con un fuerte perfil tecnológico y una clara estrategia multicanal que le permite ofrecer a sus clientes la posibilidad de elegir el canal de relación comercial: red de oficinas, red agencial, banca telefónica y/o banca por Internet: *ebankinter.com*.

En la actualidad, Bankinter tiene más de 280 sucursales repartidas por todo el territorio nacional y una plantilla superior a las 3.100 personas. Bankinter es la cuarta entidad financiera de la bolsa española en términos de capitalización bursátil y la sexta en activos totales.

LOS SERVICIOS DE ...



BANKINTER

Intermediación en productos financieros de activo y de pasivo: Productos de renta fija (cuentas de ahorro, depósitos, etc), renta variable (acciones, derivados, fondos de inversión, etc), actividad crediticia (créditos al consumo, hipotecarios, etc), etc.

Servicios financieros: Diversos servicios, como por ejemplo, Epagado (un medio de pago que permite enviar y recibir dinero por e-mail, posibilitando la compra por Internet con total seguridad), o un comparador on-line de todos los productos financieros existentes en el mercado.

Otros servicios: Renting de vehículos en colaboración con Hertz Lease, servicios de acceso a Internet con Wanadoo, etc.

1.4.3 BARCELÓ

La Corporación Barceló es un potente grupo internacional de empresas que desarrolla su actividad en el sector turístico sobre la base de un sólido patrimonio hotelero. Cuenta con una facturación superior a 500 millones de euros, una plantilla media cercana a las 18.000 personas y un total de 138 hoteles administrados.

Se encuentra entre las tres primeras compañías hoteleras de España por número de establecimientos y facturación, siendo líder en América Latina (ocupa el primer lugar en República Dominicana y Costa Rica). Se trata también de la cadena hotelera de capital español con mayor presencia en Estados Unidos.

LOS SERVICIOS DE ...



Hoteles de ciudad (Turismo de negocio): A los servicios básicos (alojamiento y manutención) se suman ciertos servicios complementarios (como por ejemplo salones para convenciones) de acuerdo al objetivo de convertir sus hoteles en centro de referencia para reuniones y viajes profesionales.

Hoteles de playa (Turismo vacacional): Se añaden a los servicios básicos (alojamiento y manutención) valores como la comodidad, funcionalidad, atractivas ubicaciones, referencias a la estética y gastronomía local.

Hoteles Resort (Turismo vacacional): Establecimientos «all included», con una oferta completa de entretenimiento que va desde campos de golf, piscinas, gimnasios o Spa («Salud por Agua»), hasta espectáculos musicales, excursiones o deportes náuticos.

Apartahoteles (Turismo vacacional): Establecimientos minoritarios dentro del Grupo.

1.4.4 BASSAT OGILVY

Bassat Ogilvy es una agencia de publicidad cuya misión consiste en desarrollar una actividad de comunicación global, es decir, crear, alimentar y apoyar las marcas de sus clientes a través de todos los medios y mercados. Perteneciente al tercer grupo de publicidad del mundo, en España su volumen de facturación se sitúa en torno a los 50 millones de euros y cuenta con una plantilla de 95 personas.

Su cartera está compuesta por cuentas de clientes tanto multinacionales como nacionales, entre los que se pueden citar firmas como Telefónica, Coca-Cola, Ford, SCH, Unilever o el grupo Vocento. Es la tercera agencia española de publicidad según el Ranking AEAP 2000 (*Asociación Española de Agencias de Publicidad*) con diversos premios nacionales e internacionales.

LOS SERVICIOS DE ...

Bassat Ogilvy

Planificación estratégica y posicionamiento de la marca: Análisis de la situación actual de la marca, propiedad del anunciante (todos los aspectos relativos a la misma tales como precio, distribución, competidores, imagen, fidelización, etc.) con el objetivo de definir el posicionamiento estratégico deseado.

Creación del mensaje: Confección de un «mensaje creativo» sólido a partir de la «idea» o «mensaje de marketing» que se haya definido fruto del posicionamiento estratégico deseado.

Producción en medios: Visualización del mensaje definido en los diferentes soportes establecidos en función del target objetivo. Conlleva la gestión y coordinación de la subcontratación en producción.

1.4.5 OSAKIDETZA

Osakidetza es el organismo encargado de la provisión de los servicios sanitarios en la Comunidad Autónoma del País Vasco, en dependencia directa del Departamento de Sanidad del Gobierno Vasco. Se trata de un Ente Público de Derecho Privado, con personalidad jurídica propia.

En la actualidad, Osakidetza cuenta con más de 300 centros de salud y una plantilla media superior a las 25.000 personas, de las cuales más de 5.000 son médicos y otros 8.000 aproximadamente son diplomados sanitarios. Durante el año 2002 obtuvo unos ingresos de 1.240 millones de Euros.

LOS SERVICIOS DE ...



Atención primaria: Tareas de promoción de la salud, prevención, curación, rehabilitación y formación e investigación.

Atención hospitalaria: Realización de exámenes y pruebas diagnósticas, tratamientos o intervenciones quirúrgicas, servicios médicos de internamiento, servicios de urgencias, rehabilitación, implantación de prótesis y medicación.

Salud mental: Servicios de soporte a la atención primaria, de atención especializada de salud mental, de atención hospitalaria psiquiátrica y de rehabilitación comunitaria.

Otros servicios: Emergencias, Centro Vasco de Transfusión y Tejidos Humanos y Osatek (servicios de diagnóstico y tratamiento sanitario con aplicación de alta tecnología).

1.4.6 SAVIA AMADEUS

Savia Amadeus es la compañía nacional de marketing de Amadeus GTD (*Global Travel Distribution*) en España y Portugal. La empresa está participada en un 66% por el Grupo Iberia y en un 34% por Amadeus GTD.

En el año 2001, Savia Amadeus generó más de 28 millones de reservas y sus agencias, a través del sistema Amadeus, intermediaron productos turísticos por valor de 900.000 millones de pesetas. Actualmente cuenta con más de 7.000 puntos de venta, 20.000 terminales conectados a su red de comunicaciones y más de 7.500 impresoras. En cuanto al número de billetes aéreos emitidos en España ostenta el 96% de cuota de mercado.

LOS SERVICIOS DE ...



Plataforma de reservas: Sistema computerizado de reservas, nexo entre los proveedores de servicios y las Agencias de Viaje. El programa facilita toda la información necesaria, además de la posibilidad de realizar reservas en tiempo real.

Soluciones e-commerce: Aplicaciones de comercio electrónico por Internet en dos modelos: Corporativo y Vacacional.

Servicios de telecomunicaciones: Red de telecomunicaciones para conectarse al sistema Amadeus y a internet.

Otros servicios: Formación personalizada, consultoría comercial y técnica, atención personalizada al cliente, etc.

1.5 Aspectos relevantes de otras organizaciones

Como ya se ha señalado anteriormente, la selección de las empresas analizadas no se ha realizado con la voluntad de abarcar todos los subsectores del sector servicios.

No obstante, una visión general de la situación de la gestión de la innovación en el sector servicios quedaría incompleta si no se mencionan también algunos sectores que no han sido explícitamente analizados, por limitaciones del alcance del estudio, a pesar de ser muy relevantes desde el punto de vista de la innovación. Se trata de sectores, en muchos casos, «facilitadores» de innovaciones:

- Empresas de servicios de telecomunicaciones.
- Empresas desarrolladoras de software.
- Empresas de consultoría.

Un aspecto a destacar es que los tres sectores anteriores son clientes habituales de los programas públicos de apoyo a la IDT. Especialmente los dos primeros, pero también el tercero, aunque, en general, no para su propio proceso de innovación, sino como soporte a otras empresas. Este hecho ya marca una diferencia con respecto a los sectores a los que pertenecen las empresas analizadas en el presente estudio, que son clientes mucho menos habituales de los programas mencionados.

1.5.1 EMPRESAS DE SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES

El sector de los operadores de telecomunicaciones, cuyo servicio es facilitar la comunicación de voz, datos e imágenes, entre personas y organizaciones, se ha visto forzado a potenciar la innovación en mayor medida que en el pasado desde que comenzó el proceso de liberalización de las telecomunicaciones, de forma que en la actualidad estas empresas están continuamente introduciendo nuevos servicios. En los últimos años, el sector ha incorporado innovaciones de tanto calado como la telefonía móvil GSM, internet o el UMTS, que todavía no acaba de despegar.

En general, las empresas del sector disponen de grandes departamentos de I+D (aunque en estas empresas la adquisición de tecnología externa tiene más relevancia que en la empresa industrial media, y el trabajo con empresas subcontratistas es una de sus claves), los cuáles pueden tener muchas similitudes con los departamentos de I+D de las empresas industriales. En el estudio de BENITEC² ya se incluía el análisis de la gestión de la innovación de Telefónica I+D, y se identifi-

² «Gestión de la Innovación y la Tecnología en la Empresa» (2001)

caron prácticas, como la metodología de desarrollo y gestión de proyectos de innovación, el sistema de evaluación de proyectos de innovación o la elaboración del plan de innovación, que pueden ser equiparables a las de cualquier empresa con una gestión avanzada de la innovación.

En gran parte, el trabajo y la tecnología que desarrollan es software, por lo que, a su vez, también tienen similitudes con las empresas desarrolladoras de software.

Aunque la innovación se haya disparado en los últimos años (en muchos casos promovida por las empresas suministradoras), éste es un sector que cuenta con una gran tradición en I+D (quizás la referencia más conocida sea la de *Bell Labs*) y siempre se ha caracterizado por incorporar prácticas de gestión propias de los sectores de alta tecnología.

1.5.2 EMPRESAS DESARROLLADORAS DE SOFTWARE

Las empresas desarrolladoras de software han desempeñado un papel protagonista en el crecimiento económico en los últimos 20 años. Su servicio es un producto de software, ya sea a medida o estándar (pudiendo darse cualquier término intermedio).

Quizás son las empresas de servicios que presentan más similitudes con las empresas industriales. Además del producto de software en sí, también se pueden incluir otra serie de servicios asociados, parecidos a los de cualquier producto industrial, aunque el hecho de que la base sea un producto de software posibilita muchos servicios nuevos vía Internet que influyen en el producto en sí, como por ejemplo el mantenimiento *online*.

En estas empresas existen diferencias entre las empresas de producto propio y las empresas que desarrollan software a medida. Mientras en el segundo caso serían más parecidas a las ingenierías (es decir, propiamente empresas de servicios) en el primero sus similitudes con una empresa industrial es total, siendo la actividad de I+D una de las bases de su negocio. Empresas como Microsoft o Sun o, en el caso español, Panda Software (desarrolladora de antivirus) o Meta4 (desarrolladora de herramientas de gestión del conocimiento) cuentan con grandes departamentos de I+D gestionados como cualquier departamento de I+D de cualquier empresa industrial. Es verdad que en ocasiones valorar actividades de desarrollo de software como I+D puede parecer más complejo que en el caso de tecnologías más tangibles.

El proceso de desarrollo de software cuenta con algunas particularidades que lo diferencian del proceso de desarrollo de otro producto cualquiera, y en los últimos años se han desarrollado metodologías específicas para gestionar este proceso, como el CMM (*Capability Maturity Model*) o el *Spice*, ambos basados en una fuerte estructuración del proceso y en la definición de escalas o niveles de madurez pa-

ra certificar el grado de avance de una empresa en dicho proceso. En España existen muchas empresas que están utilizando éstas y otras metodologías, cuyo último fin es mejorar la calidad del software y facilitar su gestión.

1.5.3 EMPRESAS DE CONSULTORÍA

Las empresas de consultoría, cuyo producto es puramente conocimiento (ideas sobre qué y cómo hacer las cosas, que, en general, se puede concretar en un informe más una presentación y soporte para la acción en la empresa cliente), cada vez más acompañan dicho servicio con software asociado (de hecho, muchas empresas de consultoría cada vez más son empresas de software y menos de consultoría).

Como ejemplo de las últimas innovaciones del sector estarían todos los nuevos métodos de gestión que se han introducido en los últimos años, tales como el EFQM, el *e-business*, la reingeniería de procesos o la gestión del conocimiento.

A diferencia de las anteriores, en general estas empresas no suelen contar con un departamento de I+D específico ni con un proceso formalizado de desarrollo de servicios. El desarrollo de nuevos servicios suele ser indiferenciado con cualquier proyecto para sus clientes, de forma que una oferta novedosa para un cliente puede en sí misma dar lugar a un nuevo servicio o éste puede ser la consecuencia de consolidar pequeñas innovaciones o mejoras introducidas a lo largo de diferentes proyectos. En este sentido, el desarrollo de nuevos servicios, por ejemplo, es la responsabilidad de toda la organización. Sin embargo, tampoco faltan empresas, también en España, que intentan formalizar más estos aspectos, y que cuentan con directores de innovación o con pequeños departamentos dedicados a reflexionar y formalizar estos aspectos.

Por otra parte, un tema en el que sí han destacado muchas empresas de consultoría es en la gestión de su propio conocimiento interno, ya que ésta es una de las claves para el éxito en su negocio. En este sentido, empresas españolas de consultoría cuentan con sistemas más o menos sofisticados para la identificación, compartición y utilización de su propio know-how.

1.6 Avance del contenido del presente informe

El informe cuenta con cinco capítulos adicionales a la presente introducción:

- El **Capítulo 2** introduce el ***concepto de servicio y sus características particulares***. Así mismo, proporciona datos sobre la creciente importancia del sector servicios en las economías de los países desarrollados.
- El **Capítulo 3** aborda el tema de la ***innovación en servicios*** y clarifica conceptos: qué se entiende por Innovación o qué tipos de innovación se pueden gestionar en una empresa de servicios.
- El **Capítulo 4** explica las razones de la ***importancia creciente que la innovación en servicios*** está adquiriendo en el ámbito empresarial.
- El **Capítulo 5** se detiene a analizar ***el desarrollo de nuevos servicios***, por ser habitualmente el tipo de innovación que cuenta con un proceso más estructurado y formalizado.
- Una vez comentado el proceso de desarrollo de nuevos servicios, el **Capítulo 6** plantea el ***modelo general de innovación***, válido para los diferentes tipos de innovación, es decir, nuevos servicios, procesos, organización y mercado. Se plantea dicho modelo a nivel meramente conceptual.
- El **Capítulo 7** aborda diferentes aspectos de ***la gestión de la innovación en las organizaciones analizadas***, proporcionando algunas claves y buenas prácticas detectadas en dichas organizaciones. Dicho análisis ha sido realizado en base al modelo teórico planteado en el capítulo anterior.
- El **Capítulo 8** analiza la ***validez de la aplicación del modelo general de innovación*** del sector industrial a las empresas del sector servicios y extrae una serie de ***conclusiones y recomendaciones***.

2

El sector servicios



2.1 Concepto de servicio

Una definición reciente del concepto «servicio» es la utilizada por el departamento de industria australiano³ en su informe de revisión del sector servicios del año 2000:

«Los servicios proporcionan ayuda, utilidad o cuidados, experiencia, información u otro contenido intelectual, siendo la mayor parte del valor intangible en lugar de residir en un producto físico.»

Otra definición de interés, que añade algunos matices sobre el concepto de servicio, es la propuesta por los expertos en innovación en servicios, *Gadrey, Gallouj y Weinstein*⁴:

«Producir un servicio es organizar una solución a un problema que no implica principalmente suministrar un producto. Consiste en poner a disposición del cliente un conjunto de capacidades y competencias (humanas, tecnológicas y organizativas) y organizar una solución, que puede ser proporcionada con distintos grados de precisión.»

³ «The Australian Service Sector Review» (1999).

⁴ «New Modes of Innovation. How Services Benefit Industry» (1995).

2.2 Características particulares de los servicios

En este apartado, se profundiza en cuáles son las características particulares que diferencian a los servicios de los bienes físicos, y en cómo estas características influyen en su desarrollo, producción, consumo o comercialización.

Así, algunas de sus principales características son⁵:

- *Intangibilidad*: Los servicios son a menudo intangibles, difíciles de almacenar y transportar. Es complicado demostrar sus características y cualidades a los clientes potenciales.
- *Interactividad*: Los servicios, generalmente, conllevan un alto nivel de interacción entre el proveedor del servicio y el usuario final, por lo que la forma de proveer el servicio adquiere especial relevancia.
- *Importancia del capital humano*: Las capacidades y competencias de las personas que «producen» el servicio son uno de los principales factores que afectan a su calidad final.
- *Heterogeneidad*: La estandarización es difícil en cuanto que el resultado final depende en gran medida de las personas que lo proveen y del entorno. Además, uno de los factores clave en los servicios es la necesidad de su adaptación a las exigencias particulares de cada cliente o grupos de clientes.
- *Inapropiabilidad*: Los servicios son difícilmente apropiables y protegibles. El sistema actual de patentes, tal y como está concebido, posee un enfoque marcadamente industrial y no resulta de gran utilidad para la protección de los servicios.

De todos modos, la gran diversidad existente entre las distintas actividades clasificadas como servicios implica que, aunque las características señaladas sean válidas para la mayoría de ellos, existan también numerosas salvedades y excepciones.

Conviene recordar aquí una tendencia observada en los últimos años. Las empresas del Sector Industrial cada vez incorporan más servicios a su oferta básica (es decir, a aquellos productos que forman su «*core business*») como forma de aportar a sus clientes mayor valor añadido. Estos servicios presentan, en principio, las mismas características que los servicios puros⁶.

En la siguiente tabla se exponen con mayor detalle algunas de las características más importantes de los servicios⁷:

⁵ «Analysis of CIS2 Data on Innovation in the Service Sector» (2000).

⁶ «Services Innovation: Statistical and Conceptual Issues» (1995).

⁷ «Innovation in the Service Economy» (1996).

Cuadro 2.
Peculiaridades de los servicios

<i>Peculiaridades de los servicios</i>	
<i>Producto / Servicio</i>	<i>Mercados</i>
<i>Inmaterial / Intangible</i>	<i>Integración entre proveedor y usuario que hace indistinguible producción, transacción y consumo</i>
<i>Valor añadido dependiente de la calidad del capital humano</i>	<i>Distribución en redes cerradas</i>
<i>No almacenable</i>	<i>No transportable</i>
<i>No excluible (servicios públicos)</i>	<i>No exportable</i>
<i>Sin rival (servicios públicos)</i>	<i>Difícil apropiación</i>
<i>Realizado a medida: importancia de las soluciones individuales</i>	<i>No revendible</i>
	<i>Fácil duplicación</i>
	<i>Falta de transferencia de derechos de propiedad</i>
<i>Producción</i>	<i>Consumo</i>
<i>Intensiva en capital humano</i>	<i>Confianza en la relación entre usuario y proveedor</i>
<i>Producción bajo demanda</i>	<i>Consumido mientras se produce</i>
<i>Relación cercana con el cliente</i>	<i>Consumido donde se produce</i>
<i>Economías de escala limitadas</i>	<i>Satisfacción de necesidades psicológicas</i>

Fuente: Adaptado de «Innovation in the Service Economy» (1996).

2.3 Servicios: Un sector complejo

El sector servicios está compuesto por subsectores de muy diversa índole. Un análisis del conjunto de empresas del sector servicios revela un grupo bastante heterogéneo de actividades económicas que abarcan desde sectores intensivos en tecnología (como por ejemplo las operadoras de telecomunicaciones), en información (por ejemplo el sector financiero) o en conocimiento (como las ingenierías y consultorías), hasta otros sectores más enfocados hacia las personas físicas como clientes (por ejemplo los servicios domésticos o las agencias de viaje).

Para comprender mejor la complejidad del Sector, a continuación se expone la clasificación empresarial utilizada por la Unión Europea (NACE Rev. 1) que establece la siguiente división para el sector servicios:

Cuadro 3.
Clasificación del
sector servicios
según NACE Rev.1

G	<i>Comercio; reparación de vehículos de motor, motocicletas y artículos personales y de uso doméstico</i>
H	<i>Hostelería</i>
I	<i>Transporte, almacenamiento y comunicaciones</i>
J	<i>Intermediación financiera</i>
K	<i>Actividades inmobiliarias y de alquiler; servicios prestados a las empresas</i>
L	<i>Administración Pública, defensa y seguridad social obligatoria</i>
M	<i>Educación</i>
N	<i>Actividades sanitarias y veterinarias; asistencia social</i>
O	<i>Otras actividades sociales y de servicios prestados a la comunidad; servicios personales</i>
P	<i>Hogares que emplean personal doméstico</i>
Q	<i>Organismos extraterritoriales (embajadas y representaciones gubernamentales en otros países)</i>

Esta clasificación NACE Rev. 1 debería ser una clasificación de referencia. No obstante, no parece la más adecuada en cuanto al nivel y tipo de segregación definidos⁸, para la realización de un análisis sobre gestión de la innovación. Por ejemplo, telecomunicaciones y correos, dos sectores muy diferentes tecnológicamente, se encuadran en el mismo epígrafe (subapartado 64, grupo I) mientras que el subapartado 74 del grupo K denominado «Otros servicios prestados a las empresas» agrega servicios de diferente tipología, como servicios industriales de limpieza o empresas dedicadas a la realización de estudios de mercado.

Por estas razones son numerosos los estudiosos del sector servicios que han pretendido dar clasificaciones alternativas más adecuadas para el análisis de la innovación en el sector servicios. Dos de las clasificaciones de más interés son aquellas que organizan las empresas de servicios en función de los siguientes criterios: según el tipo de producción y según el origen de la actividad innovadora. En el Capítulo 3 del presente documento se profundizará en dichas clasificaciones.

⁸ «Services Innovation: Statistical and Conceptual Issues» (1995).

2.4 Importancia actual del sector servicios

A continuación se exponen algunos de los motivos que hacen del sector servicios un sector cada vez más influyente en la economía mundial y, por lo tanto, de especial interés en el campo de la Innovación.

2.4.1 EL SECTOR SERVICIOS COMO MOTOR DE LA ECONOMÍA

El sector terciario es el principal sector de las economías desarrolladas. En la actualidad, el sector servicios supone aproximadamente dos tercios del PIB y del empleo en los países de la OECD. Dos datos más en esta línea: en primer lugar, según datos del Eurostat, el sector servicios ha sido «el único que ha generado empleo en la economía europea durante las dos últimas décadas»⁹ y, en segundo lugar, 7 de los 10 sectores de mayor crecimiento durante los últimos 25 años¹⁰ pertenecen al sector servicios.

En lo que se refiere a la creación de empleo, cabe destacar el potencial intrínseco de la Unión Europea que aún presenta un porcentaje de ocupación en el sector terciario 8 puntos inferior a su equivalente en la economía norteamericana, a pesar de una tendencia convergente durante las dos últimas décadas¹¹.

	CUOTA DEL PIB (%)			CUOTA DEL EMPLEO CIVIL (%)		
	1987	1997	Variación	1987	1997	Variación
<i>Alemania</i>	64,0	69,9	5,9	55,4	60,2	4,8
<i>Australia</i>	64,9	70,6	5,7	68,1	72,7	4,6
<i>Canadá</i>	66,8	71,6	4,8	70,0	73,0	3,0
España	59,3	70,9	11,6	52,5	61,7	9,2
<i>Estados Unidos</i>	68,3	71,4	3,1	69,9	73,4	3,5
<i>Finlandia</i>	61,6	66,3	4,7	58,4	65,6	7,1
<i>Francia</i>	66,9	71,5	4,6	62,2	69,9	7,7
<i>Holanda</i>	67,8	69,8	2,0	68,3	74,1	5,8
<i>Italia</i>	61,9	66,9	5,0	56,8	61,2	4,4
<i>Reino Unido</i>	66,1	70,8	4,7	64,8	71,3	6,5

Fuente: "OECD Science, Technology and Industry Outlook 2000" (2000).

Cuadro 4.
El sector servicios en los países de la OECD

⁹ «Innovation in Services: Issues at Stake and Trends» (2002).

¹⁰ «Services in Innovation – Innovation in Services» (1998).

¹¹ «The Job Creation Potential of the Service Sector in Europe» (2001).

2.4.2 EL SECTOR SERVICIOS EN ESPAÑA

Este análisis tiene, por supuesto, la misma consideración para España, donde, según datos del INE (Instituto Nacional de Estadística) para el año 2000, el sector servicios aporta un 63,1% al total del PIB (49,7% de servicios de mercado y 13,4% de servicios de no-mercado¹²) y un 63,7% del empleo (43,1% de servicios de mercado y 20,6% de servicios de no-mercado).

Destacan principalmente seis sectores, que recogen el 80% del valor añadido de los servicios de mercado. Estos son: comercio, turismo, transportes, tecnologías de la información, inmobiliarias y alquileres, y servicios a empresas. A su vez, de entre estos seis sectores, destaca el de comercio, con un volumen de negocio que supone el 64,6% del agregado y un 42,1% del personal ocupado.

Si bien las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME) tienen un papel predominante en el tejido empresarial español, éste es fundamental en el caso del sector servicios, donde las empresas pequeñas (menos de 50 asalariados) suponen el 99% del total de empresas, facturan el 61% del volumen de negocio y dan empleo al 65% de los ocupados, constituyéndose así como un sector muy atomizado, donde las grandes empresas (0,1%) no alcanzan a generar la cuarta parte de la facturación total.

Por último, cabe destacar que las empresas del sector servicios, conscientes de la importancia de la inversión para el desarrollo de sus negocios, invirtieron en el año 2000 un 7% de su facturación total. Por sectores, fueron las empresas dedicadas a actividades de alquiler, telecomunicaciones e inmobiliarias quienes más aumentaron su capacidad productiva adquiriendo bienes de inversión por un valor superior al 20% de su volumen de negocio.

2.4.3 EL PAPEL DE LOS SERVICIOS EN LAS EMPRESAS INDUSTRIALES

Otro factor que incrementa paulatinamente la importancia de los servicios es el hecho de que, cada vez más, las empresas industriales ofrecen servicios relacionados con sus productos, con el objetivo no solo de aumentar sus ingresos sino también de conseguir una ventaja competitiva que les permita diferenciarse de sus rivales¹³.

El incremento de la oferta de servicios por parte de las empresas industriales es una tendencia creciente. Un ejemplo claro es el de aquellas empresas que se han convertido en proveedores mundiales dentro del mercado de los ordenadores, lo que han conseguido en parte gracias a su capacidad para proveer servicios com-

¹² Servicios de mercado o destinados a la venta, y servicios de no mercado, o no destinados a la venta (como educación o sanidad).

¹³ La provisión de servicios por parte de empresas industriales no es objeto de este informe, aunque la mayoría de las conclusiones recogidas podrán ser de interés para estas organizaciones.

plementarios a sus clientes, tales como la formación a usuarios, la integración de sistemas o la asistencia técnica en software y hardware¹⁴.

No obstante, existen grandes diferencias entre el proceso de innovación necesario para el desarrollo de un producto y el necesario para el desarrollo de un servicio: organizativas, culturales y de todo tipo¹⁵.

Gaz de France¹⁶ es una empresa francesa de distribución de gas natural con cerca de 33.000 empleados. Tras el proceso de desregulación en Europa, Gaz de France decidió incrementar su oferta de valor mediante la incorporación de servicios complementarios. Para ello, precisó cambiar la mentalidad de su experimentado equipo de I+D, más acostumbrado al desarrollo de productos tangibles. Los conceptos básicos se modificaron: de productos a servicios, de bienes de equipo a tecnologías de la información, de reducción de costes a evaluación de riesgos, etc.

El éxito en esta tarea derivó en el desarrollo de un plan para el periodo 2002/2004 que cubría eficientemente varias áreas de mejora e Innovación en Servicios en los campos de información, diferenciación, asistencia técnica y mantenimiento.

2.4.4 LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS

El fenómeno de la globalización, impulsado en cierta medida por el uso de las nuevas tecnologías y, en particular, de las tecnologías de la información, se ha traducido en un incremento de las relaciones económicas internacionales que, a su vez, ha supuesto una mayor competencia internacional en el ámbito de los servicios.

Se pueden identificar cuatro modalidades de comercio internacional de servicios¹⁷:

- *Provisión transfronteriza*: servicios proporcionados desde un país a otro.
- *Consumo exterior*: servicios provistos en un país a usuarios procedentes de otro (como por ejemplo, el caso del turismo).
- *Presencia comercial*: empresas de servicios que se implantan en otros países.
- *Presencia de personas físicas*: empresas que ofrecen sus servicios en el extranjero a partir del envío de personas desde su lugar de implantación.

¹⁴ «Technology in the Service Industries» (1994).

¹⁵ «Notes from Special Interest Group Discussion on: Services Industry New Product Development» (1997).

¹⁶ «Innovation Management in the Service Industry» (2002).

¹⁷ «OECD Science, Technology and Industry Outlook 2000» (2000).

Atendiendo a la medición convencional (provisión transfronteriza), en 1998 para los países de la OECD, la cuota de los servicios en el total de bienes y servicios exportados supuso un 19%, con un incremento medio anual del 6,4% desde 1990, crecimiento ligeramente superior al experimentado por el comercio de mercancías.

3

La innovación en servicios



En este apartado se proporciona una visión rápida de cuáles son los conceptos generales más relevantes, recogidos por la bibliografía existente al respecto, dentro del ámbito de la innovación en servicios. El objetivo es facilitar la comprensión del análisis realizado en las seis empresas estudiadas como referentes y que se expondrá en el Capítulo 7 del presente documento.

3.1 Concepto de innovación en servicios

La definición del término innovación ha sido realizada tradicionalmente con un enfoque industrial y, por tanto, su encaje en el sector servicios reviste ciertas dificultades. En este apartado se exponen algunas definiciones y sus limitaciones.

El Manual de Oslo¹⁸ de la OECD, uno de cuyos objetivos es precisamente estandarizar las diferentes acepciones existentes, propone la siguiente definición:

Una innovación tecnológica de producto o de proceso (ITPP) comprende tanto nuevos productos o procesos implementados tecnológicamente como mejoras tecnológicas significativas de éstos. Una ITPP ha sido puesta en marcha si ha sido introducida en el mercado (innovación de producto) o utilizada en un proceso productivo (innovación de proceso). Una ITTP conlleva una serie de actividades científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales.

Es importante destacar que el propio Manual señala que el término «producto» abarca tanto el concepto de «bienes» como de «servicios». Esta definición pone el énfasis en un especial enfoque hacia la tecnología. Por el contrario, en el sector servicios adquieren un especial protagonismo todas aquellas innovaciones que no son tecnológicas.

De hecho, hay casos como el de *Wal-Mart*, que ha sido considerada recientemente como la empresa cuyas innovaciones tienen un impacto más alto en el entorno empresarial, mucho mayor que empresas de producto como *Microsoft*, por ejemplo, estableciendo *business process standards*.

El motivo es simple, *Wal-Mart* es, sin lugar a dudas, el más influyente comprador e implantador de software y sistemas. Así, mientras que *Microsoft* o *Cisco* fijan estándares técnicos, *Wal-mart* establece estándares de negocio que combinan tecnología (que no tiene por qué ser de última generación) con innovaciones de gestión y organizacionales. Estos estándares son inmediatamente seguidos por los proveedores de *Wal-mart*, que incluyen empresas globales del tamaño de *Procter & Gamble*, *GE* o *Pfizer*.

¹⁸ El Manual de Oslo es el resultado del trabajo colectivo de expertos internacionales bajo la tutela de la OECD. Forma parte de un conjunto de manuales metodológicos conocidos como la «Familia Frascati», que incluye, entre otros, manuales sobre Innovación (Manual de Oslo), I+D (Manual de Frascati) y Recursos Humanos (Manual de Canberra).

De este modo, la siguiente definición o propuesta realizada dentro de un proyecto de «Estudio de la Innovación en Servicios», dirigido por la Comisión Europea¹⁹, aporta una serie de matices adicionales:

«Por innovación entendemos un cambio dentro del negocio por la introducción de un nuevo elemento o una nueva combinación de viejos elementos [...]. La innovación ha de ser un fenómeno de cierta dimensión antes de que pueda ser definida como tal. Esto significa que el cambio debe ser reproducido, por ejemplo, como cuando una solución planteada a un cliente se vuelve a utilizar para resolver problemas de otros clientes, o cuando un cambio en los procedimientos es introducido de forma general en la empresa y no puntualmente.»

No obstante, esta definición de innovación parece no incluir dentro de ella a las actividades de I+D, más orientadas a la creación y validación de nuevo conocimiento que a su utilización práctica.

Por ello, es conveniente recordar la importancia que el Manual de Frascati concede a la actividad de I+D como parte del concepto de Innovación.

¹⁹ «Innovation in Services» (1998).

Identificando la I+D en servicios: El Manual de Frascati

Aunque a menudo se asocia el proceso de innovación únicamente al desarrollo de nuevos servicios o procesos, es conveniente recordar que, como señala el Manual de Oslo, una de las actividades englobadas por la innovación es, precisamente, la actividad de I+D.

El concepto de I+D parece, en principio, lejano a las empresas de servicios, pero se trata de una actividad de gran relevancia para algunos sectores. A este respecto, el Manual de Frascati comenta los problemas que pueden plantearse a la hora de identificar la actividad de I+D en las actividades de servicios²⁰:

- **La definición de los límites de la I+D en servicios es compleja debido principalmente a la dificultad de separar lo que son actividades genéricas de innovación de la actividad específica de I+D.**
- **Entre los numerosos proyectos de innovación en servicios, aquellos que constituyen I+D buscan nuevos conocimientos o el uso de conocimientos ya existentes para la concepción de nuevas aplicaciones.**
- **La identificación de la I+D es más complicada en el sector servicios que en el industrial porque no está necesariamente «especializada». Cubre varias áreas, como la I+D relacionada con la tecnología, la I+D en ciencias sociales y humanidades o la I+D relacionada con el conocimiento del comportamiento o las organizaciones.**
- **En las empresas de servicios, la I+D no está siempre organizada de manera tan formal como en las empresas industriales.**

Algunos ejemplos de I+D en servicios son los siguientes:

- **Análisis de los efectos del cambio económico y social en el consumo y el ocio.**
- **Desarrollo de nuevos métodos de medida de las expectativas de consumo.**
- **Desarrollo de nuevas herramientas y métodos de encuesta.**
- **Desarrollo de nuevos procedimientos de seguimiento (logística).**
- **Investigación en nuevos conceptos vacacionales.**
- **Lanzamiento de tiendas piloto.**

²⁰ «The Frascati Manual 1993: The Measurement of Scientific and Technological Activities» (1994).

3.2 Tipos de innovación

Se suelen identificar cuatro tipos de innovación diferentes dentro del sector servicios²¹:

- **Innovación de producto (servicio):** Implica la creación de nuevos servicios o una mejora significativa de los ya existentes. Una innovación de producto es, por ejemplo, un nuevo tipo de fondo de inversión financiera o un nuevo servicio de alertas por móvil.

En el año 2000, Savia Amadeus desarrolló el primer centro comercial virtual de viajes por internet con la colaboración de Unysis y Microsoft. Se trata de un portal donde el cliente final puede acceder online a las agencias de viajes y a los proveedores (compañías aéreas, hoteles, RENFE o Trasmediterránea, entre otros) con la particularidad de que todas las compras de productos turísticos han de realizarse, obligatoriamente, a través de las agencias de viajes.

- **Innovación de proceso:** Son nuevas formas de producir o proveer un servicio. Se puede dividir a su vez en dos categorías: innovaciones en procesos de producción (*Back Office*) o innovaciones en procesos de provisión (*Front Office*). Algunos ejemplos podrían ser la concentración de las compras de una cadena hotelera mediante una central de compras o la automatización del check-in en los aeropuertos.

Procesos de producción: El sistema de planificación y optimización de recursos es una de las innovaciones más recientes del Grupo Alsa, actualmente en fase de implantación. Se trata de un sistema informático cuyo objetivo es optimizar los recursos, tanto técnicos como humanos, teniendo en cuenta todas las variables que intervienen (chóferes, autocares, niveles de demanda, etc.). Todo ello con la finalidad última de reducir costes, mejorar la calidad del servicio y obtener sinergias entre las empresas del Grupo.

Procesos de provisión: Barceló ha incorporado un nuevo canal de contacto con el cliente: un portal corporativo que permite efectuar las reservas de los hoteles por internet. Esta innovación se produce por la necesidad de posicionarse de forma adecuada en la gestión de canales de comercialización, en cierto modo motivada por determinados cambios estructurales y tendencias: cada vez es más frecuente que el cliente acuda a internet para la contratación por su cuenta del hotel.

²¹ «Innovation in Services» (1998).

- *Innovación de organización:* Se trata de nuevas formas de organización o de gestión tales como la adopción del modelo EFQM («*European Foundation Quality Management*») o la implantación de un cuadro de mando integral.

En 1997, la Ley de Ordenación Sanitaria del País Vasco sentó las bases para un nuevo modelo sanitario. La nueva ley definió la separación de funciones, constituyéndose el Departamento de Sanidad del Gobierno Vasco como el garante del servicio público de salud y Osakidetza como sociedad jurídicamente independiente cuya función es proveer los servicios sanitarios necesarios para garantizar la cobertura sanitaria aprobada por el departamento de sanidad.

- *Innovación de mercado:* Comprende nuevos comportamientos respecto del mercado, como, por ejemplo, la introducción en un nuevo segmento o en un nuevo país.

Una oficina virtual es una oficina bancaria particular creada a partir de un acuerdo entre una comunidad de usuarios (como una empresa de cierto tamaño o una asociación de empresas) y Bankinter, de tal manera que es la comunidad la que se encarga de gestionar la oficina virtual directamente, con el asesoramiento del banco. Hasta el momento, Bankinter es el único banco que ofrece esta modalidad de banca en el ámbito nacional.

Este nuevo canal permite a Bankinter introducirse en un nuevo segmento de mercado, el compuesto por grandes organizaciones como, por ejemplo, empresas de gran tamaño. Además, esta innovación busca el beneficio de ambas partes ya que el banco puede ofrecer productos más ventajosos debido a la reducción de coste que supone la delegación de la gestión de la oficina.

Por último se podría considerar la «*innovación ad hoc*», que parece desempeñar un papel especialmente importante en las empresas de servicios intensivas en conocimiento como consultorías o ingenierías. Se define como la construcción interactiva de una solución (por ejemplo, estratégica, organizativa, social o legal, entre otras) adecuada a un problema particular planteado por un cliente. Este tipo de innovación no es reproducible como tal pero sí es aprovechable en parte mediante la codificación y formalización de la experiencia y competencia adquirida.

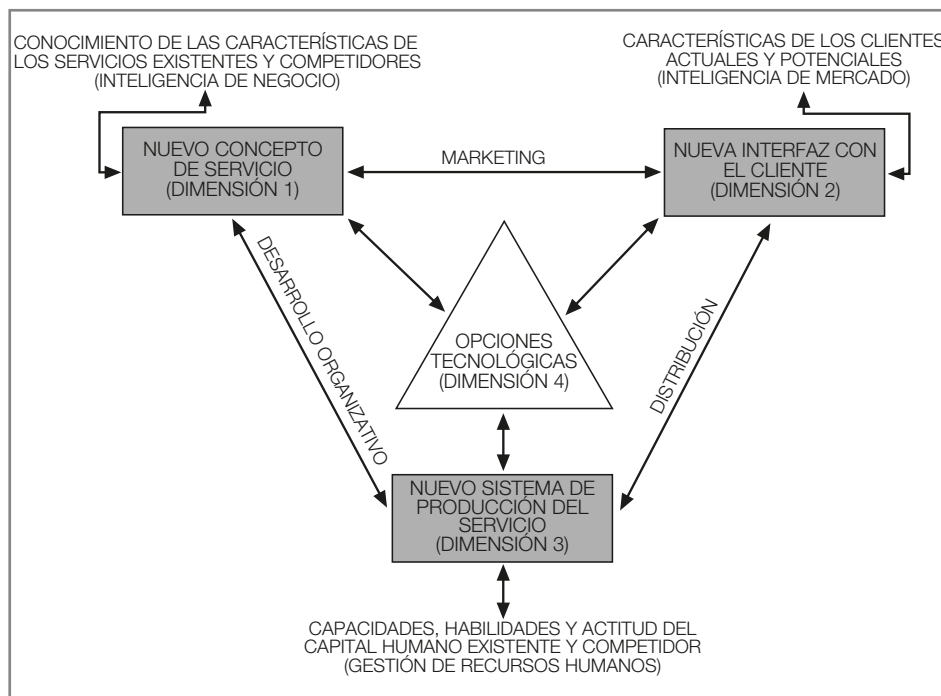
Bassat Ogilvy desarrolla una solución individualizada para cada cliente en función de sus características y necesidades particulares. De esta manera, el servicio se desarrolla mediante un intercambio constante de impresiones entre las propuestas creativas de Bassat y las expectativas del cliente, lo que conduce a un resultado que se adapta de manera específica en cada situación.

3.3 Interrelación entre los diferentes tipos de innovación

En numerosas ocasiones, la introducción de un nuevo servicio supone el desarrollo de un nuevo proceso de producción o una nueva forma de provisión de cara al cliente. Otras veces, una reorganización de la empresa puede dar lugar a un cambio en los procedimientos que, a su vez, pueden implicar cambios o mejoras significativas en los servicios ofrecidos.

Como puede apreciarse, en la mayoría de los casos, los distintos tipos de innovación señalados en el apartado anterior se encuentran íntimamente relacionados. Por ello se hace necesario un modelo que permita visualizar las relaciones entre todos ellos.

A este respecto, el modelo siguiente de cuatro dimensiones²², desarrollado específicamente para la innovación en servicios, sirve como marco para encuadrar la relación entre los diferentes tipos de innovación señalados (producto, proceso, organización o mercado).



Cuadro 5.
Modelo de cuatro dimensiones

Fuente: «Services in Innovation: Knowledge Intensive Business Services as Co-producers of Innovation» (1998).

Así, una innovación en una de las cuatro dimensiones suele conllevar, generalmente, innovaciones en las restantes dimensiones o, al menos, en alguna de ellas.

²² «Services in Innovation: Knowledge Intensive Business Services as Co-producers of Innovation» (1998).

3.3.1 DIMENSIÓN 1: EL CONCEPTO DE SERVICIO

La característica de intangibilidad supone que la novedad de muchos nuevos servicios reside precisamente en una idea o concepto. Aunque no todos los nuevos servicios tienen un fuerte elemento de novedad en el concepto, las innovaciones conceptuales son más frecuentes en el sector servicios que en el industrial.

Algunos ejemplos de innovaciones con predominio de esta dimensión son:

- Los fondos de inversión ecológicos, que solo manejan acciones de empresas con una demostrada cultura de respeto al medio ambiente.
- Los servicios de *reporting* de intangibles, que permiten a las empresas hacer conocer a sus accionistas y público en general, el valor de sus activos intangibles como complemento a la tradicional publicación de datos financieros.

Un ejemplo de innovación con una importante componente conceptual es la hipoteca sin de Bankinter. Se trata de una hipoteca cuya principal novedad es que los particulares pueden disponer de las cantidades ya amortizadas de sus créditos hipotecarios, en forma de préstamos al consumo, sin comisiones añadidas y al tipo de interés del crédito concedido.

3.3.2 DIMENSIÓN 2: LA INTERFAZ CON EL CLIENTE

Otro aspecto a considerar en las innovaciones de servicios es el diseño de la interfaz con el cliente. La manera en la que el proveedor interactúa con el cliente puede ser en sí una fuente de innovación.

Algunos ejemplos de innovaciones con predominio de esta dimensión son:

- La banca electrónica, que a partir de sencillas interfaces gráficas permite al usuario realizar las mismas operaciones bancarias que en una sucursal tradicional.
- La introducción de escáneres en el carrito de la compra, habitualmente utilizado en los hipermercados, que permiten evitar el correspondiente tiempo de espera en la caja.

Alsa tiene en funcionamiento dos tipos de tarjetas que persiguen la fidelización de su cartera de clientes: la tarjeta monedero y la tarjeta Alsa Plus. La tarjeta monedero sirve como medio de pago y permite obtener diferentes modalidades de descuentos. Por otro lado, el programa Alsa Plus es un sistema de puntos que permite al viajero obtener regalos de un catálogo de la empresa u obtener billetes de Alsa de manera completamente gratuita.

3.3.3 DIMENSIÓN 3: EL SISTEMA DE PRODUCCIÓN DEL SERVICIO

Esta tercera dimensión se refiere a la organización de los procesos de producción y provisión de nuevos servicios. Por un lado, nuevos servicios pueden requerir nuevas estructuras organizativas. Por otro lado, una organización puede ser diseñada para favorecer el desarrollo de las innovaciones.

Algunos ejemplos de innovaciones con predominio de esta dimensión son:

- La reorganización logística necesaria para que una gran superficie pueda llevar a cabo ventas directas por Internet.
- La organización de un restaurante de comida rápida que permita atender las solicitudes de los clientes en un tiempo mínimo.

e-Osabide es un proyecto en desarrollo por Osakidetza que pretende englobar, en una única aplicación informática, toda la información relativa al historial de un paciente independientemente del centro en el que haya sido tratado o del tipo de asistencia recibida (primaria o especializada). La puesta en marcha del sistema supone un cambio radical en la disponibilidad y el acceso interno a la información relacionada con cada paciente.

Además, la plataforma centraliza toda la información utilizada por Osakidetza, desempeñando las funciones de una gran Intranet e incluyendo aspectos como la gestión económica financiera o la gestión del personal.

3.3.4 DIMENSIÓN 4: LAS OPCIONES TECNOLÓGICAS

Aunque la tecnología no es siempre una dimensión ya que muchas innovaciones en servicios pueden ser llevadas a cabo perfectamente sin ninguna componente

tecnológica, existe un amplio rango de posibles relaciones entre tecnología e innovación en servicios. Éstas van desde un simple papel de «facilitador» de cualquiera de las anteriores hasta el de «desarrollador» de innovaciones basadas en tecnología.

Algunos ejemplos de innovaciones con predominio de esta dimensión son:

- Los servicios avanzados de *datawarehouse* y *datamining*.
- Los sistemas de seguimiento vía GPS que permiten a los servicios de transporte conocer en todo momento la situación de su flota.

SAVIA Tours es un software de distribución en tiempo real para paquetes turísticos integrado en el entorno de reservas de SAVIA Amadeus. La aplicación permite a las agencias de viaje consultar, reservar y emitir los documentos de viaje de los productos de los tour operadores sin necesidad de formación previa, a través de un sistema automatizado y único para todos los proveedores de paquetes turísticos. Se trata de una aplicación pionera en el ámbito nacional y una de las primeras en Europa, donde sólo Alemania cuenta con un sistema de distribución de paquetes similar, aunque con tecnología diferente.

3.4 Clasificaciones del sector servicios relativas a la innovación

Como se ha mencionado anteriormente, en el punto 2.3 del presente documento, existen numerosos estudios que pretenden dar una clasificación de los servicios más adecuada para el estudio de su proceso de innovación. A continuación se describen dos de las clasificaciones con mayor interés.

3.4.1 CLASIFICACIÓN SEGÚN EL TIPO DE PRODUCCIÓN






El análisis sectorial según el tipo de producción está muy relacionado con la adopción de tecnologías y la dinámica de innovación de las empresas. En esta clasificación se diferencian tres grupos²³:

- *Servicios físicos*. Son aquellos que llevan a cabo transformaciones físicas principalmente para mantener o transportar equipos, bienes o personas. Ejemplos son la Distribución, los Servicios Domésticos o los Servicios de Transporte.
- *Servicios centrados en las personas*. Abarcan los servicios sociales y de comunidad cuyo objetivo es desarrollar y mantener el bienestar físico y social, además de un conjunto de servicios privados que están más orientados al confort o estética de las personas. Ejemplos son la sanidad, el turismo o las instalaciones deportivas como gimnasios, etc.
- *Servicios de información*, incluyen aquellos que se encargan de procesar información como su actividad principal. Se diferencian en tres tipos: medios, intermediarios y servicios de conocimiento. Algunos ejemplos son, respectivamente, cines o medios de comunicación, operadores de telefonía o de correo, y empresas de consultoría o ingeniería.

En la siguiente tabla se muestra como quedarían encuadradas, según el criterio expuesto, las actividades desarrolladas por las seis organizaciones analizadas en el marco del presente estudio.

²³ «Services Innovation: A Reconfiguration of Innovation Services» (2001).

Cuadro 6.
Clasificación de servicios según producción y mercado

<i>Tipo de Producción</i>			
<i>Tipo de mercado</i>	<i>Servicios físicos</i>	<i>Servicios centrados en las personas</i>	<i>Servicios de información</i>
<i>Estado</i>		Bienestar Social Hospitales Sanidad Educación 	Gobierno Medios
<i>Consumidor</i>	Serv. Domésticos Catering Comercio min. 	Peluquería	Ocio
<i>Mixto</i>	Correos Lavandería Talleres	Cultura Turismo Hostelería 	Inmobiliaria Telecomunicación Bancos Seguros Serv. Legales 
<i>Productor</i>	Distribución Almacenamiento		Serv. Ingeniería Des. Software Serv. Prof. 

Fuente: Elaboración propia. Basado en «Services Innovation: Statistical and Conceptual Issues» (1995).

3.4.2 CLASIFICACIÓN SEGÚN EL ORIGEN DE LA ACTIVIDAD INNOVADORA

Otra clasificación de interés es aquella que, con el objeto de mejorar la comprensión del proceso de innovación tecnológica, tiene en cuenta el origen de la actividad innovadora de cada empresa²⁴:

- *Sectores dominados por los proveedores*, principalmente sectores de servicio público o colectivo como la educación, la sanidad o la administración, o servicios personales como restaurantes o peluquerías, entre otros.
- *Servicios intensivos en producción*, intensivos en escala y servicios de redes, que implican una considerable división del trabajo con la simplificación de las ta-

²⁴ «Trade and Development in Services: A Technological Perspective» (1989).

reas de producción y la sustitución de mano de obra por la automatización de procesos. Dentro de este grupo, se distinguen a su vez dos categorías:

- *Servicios en red*, que dependen de redes de tecnologías de la información como bancos, aseguradoras o servicios de telecomunicación.
- *Servicios intensivos en escala*, que dependen de redes físicas, menos flexibles que las redes TIC, pero que también facilitan economías de escala o de negocio, como la distribución o los servicios de transporte de viajeros.

■ *Proveedores de tecnología especializados y sectores de base científica*, como empresas de desarrollo de Software, laboratorios o servicios de diseño, en los que la principal fuente de tecnología es su propia actividad innovadora.

En la siguiente tabla se muestra como quedarían encuadradas, según el criterio expuesto, las actividades desarrolladas por las seis organizaciones analizadas para el presente estudio.

<i>Tipo de producción</i>			
<i>Origen actividad innovadora</i>	<i>Servicios físicos</i>	<i>Servicios centrados en las personas</i>	<i>Servicios de información</i>
Sectores dominados por proveedores	Serv. Domésticos Catering Lavandería	Peluquería Sanidad Educación Hostelería 	Serv. Prof. 
Servicios en red			Bancos Seguros Telecomunicación Servicios Legales 
Servicios Intensivos en escala	Distribución Transporte 		
Proveedores de tecnología especializados			Servicios de diseño Des. software 

Cuadro 7.
Clasificación de las empresas participantes

Fuente: Elaboración propia.

4

Importancia de la innovación en el sector servicios



Un breve análisis de la bibliografía existente refleja la mayor tradición existente en el sector industrial respecto al estudio del proceso de innovación. No obstante, tanto expertos como profesionales y directivos, han comenzado a dedicar una atención creciente a las características particulares de dicho proceso dentro del sector servicios.

4.1 La innovación en servicios en la Unión Europea

El auge del interés de la innovación en servicios no ha pasado desapercibido dentro de la Unión Europea. La importancia de la innovación fue puesta de manifiesto en el Consejo Europeo de marzo del 2000 celebrado en Lisboa, cuyo objetivo estratégico era impulsar la conversión de la Unión Europea en la economía del conocimiento más competitiva y dinámica a nivel mundial.

En este comunicado recibía una especial atención «la importancia creciente del sector servicios» y de la Innovación dentro de él, mediante un texto que se reproduce literalmente a continuación²⁵:

«En el sector servicios no se ha prestado la debida atención a la Innovación, a pesar del potencial de este sector para contribuir a un crecimiento significativo del empleo y la producción.

El sector servicios se compone de un conjunto heterogéneo de industrias. Hay diferencias significativas en cuanto a la actitud frente a la innovación entre, por ejemplo, los servicios de TIC (tecnologías de información y comunicación) y los sectores más tradicionales, como el transporte o el comercio. Puesto que proporcionan prestaciones básicas y fundamentales, las TIC son más importantes que cualquier otra tecnología moderna presente en el sector servicios y su difusión es esencial para la mejora de la capacidad innovadora del sector.

Las industrias del sector servicios (aparte de las relacionadas con servicios TIC) realizan un gasto en I+D inferior al de la industria. El capital humano sustituye a la I+D como factor principal de la innovación. La formación, junto con la difusión de nuevas tecnologías, es el principal componente de la política de innovación en el sector servicios. Deberían realizarse esfuerzos para acabar con las carencias de cualificaciones y poner en marcha planes de formación para los trabajadores menos cualificados».

²⁵ «Innovation in a Knowledge Driven Economy» (2000).

4.2 Un entorno exigente

Un hecho generalizado es que las empresas de servicios cada vez prestan más atención a la innovación como forma de adaptarse al actual entorno empresarial. En este sentido, el ritmo competitivo ha crecido enormemente durante la última década, poniendo a muchas empresas en situaciones de extrema competitividad que han tenido que aprender a afrontar. Este contexto global, que quizás afecta a las empresas de servicios con cierto retraso respecto de sus homónimas industriales, viene dado principalmente por diversos factores²⁶.

4.2.1 LOS CLIENTES

Los clientes son cada vez más exigentes con los que servicios que demandan.

El efecto combinado de un mayor bienestar, un mayor poder adquisitivo, unos mayores niveles de educación y una juventud que se siente cómoda con el uso de la tecnología, ha incrementado la presión sobre las empresas por ofrecer servicios de calidad.

4.2.2 LA EVOLUCIÓN TECNOLÓGICA

La evolución de la tecnología durante la última década ha sido espectacular y se mantiene en la actualidad, dando constantemente origen a nuevas oportunidades que las empresas deberán saber aprovechar mediante un eficiente proceso de innovación. El sector financiero es un claro ejemplo de cómo el desarrollo tecnológico está dando lugar a numerosas iniciativas de nuevos servicios.

Aunque, en general, en el caso de las empresas del sector servicios, la tecnología no desempeña un papel tan fundamental como para las empresas industriales, sí es cierto que existen sectores en los que la mayoría de las innovaciones son precisamente tecnológicas. Y muchas de ellas guardan una estrecha relación con las tecnologías de la información, como se ha mencionado anteriormente.

²⁶ «Product Development for the Service Sector: Lessons from Market Leaders» (1999).

La revolución de las tecnologías de la información

Si hubiera que destacar un factor con una especial importancia en la evolución del sector servicios, ese sería, sin lugar a dudas, el exponencial desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) en las dos últimas décadas. Esto es debido a que en gran parte de las actividades desarrolladas en este sector las TIC desempeñan un papel central de diversas formas²⁷:

- **Muchas actividades de servicios están relacionadas con el procesamiento de información, ya sea para su transmisión (telecomunicaciones), transformación (servicios financieros) o gestión burocrática (administración pública).**
- **Muchos servicios implican altos grados de comunicación en la forma de intercambio de información entre cliente y proveedor (servicios profesionales).**
- **Muchos otros servicios se pueden beneficiar de las distintas funcionalidades que proveen las tecnologías de la información como, por ejemplo, la logística o el transporte.**

La consecuencia directa de este hecho es que la mayor parte de la inversión en TIC es realizada por empresas del sector servicios. Por ejemplo, en países como Gran Bretaña y EEUU, ésta supone aproximadamente un 80%.

La importancia de las TIC ha significado que pasen a ser la principal inversión en tecnología dentro del sector servicios. Desempeñan un papel central dentro del proceso de innovación. Este hecho queda reflejado en la tabla siguiente, con datos procedentes de una encuesta sobre el sector servicios realizada en Alemania, en la que las empresas respondían sobre el uso de diferentes tecnologías en sus innovaciones. Se observa que, incluso en el sector que manifiesta un menor uso de TIC, la distribución minorista, las empresas encuestadas afirman que las TIC fueron relevantes para un 87% de las innovaciones producidas²⁸.

²⁷ «Services Innovation: Statistical and Conceptual Issues» (1995).

²⁸ «Innovation in the Service Sector: Selected Facts and Some Policy Conclusions» (1999).

Cuadro 8.
Uso de diferentes tecnologías en innovaciones dentro del sector servicios (1996)

	TIC	Medio Gestión		Medición Ciencias			Nuevos		Otros
		Ambiente	Infraestr.	Tráfico	y Control	Vida	Nutrición	Mat.	
<i>Distribución mayorista</i>	88%	45%	27%	49%	22%	6%	5%	21%	4%
<i>Distribución minoresta</i>	87%	51%	5%	25%	12%	4%	1%	10%	4%
<i>Transporte</i>	94%	74%	14%	74%	3%	0%	0%	2%	0%
<i>Telecomunicaciones</i>	100%	14%	14%	7%	14%	7%	0%	0%	7%
<i>Bancos / Aseguradoras</i>	95%	17%	10%	4%	3%	1%	0%	0%	3%
<i>Software</i>	97%	20%	4%	20%	13%	10%	3%	3%	9%
<i>Servicios de ingeniería</i>	96%	44%	28%	16%	27%	9%	9%	24%	8%
<i>Otros serv. Prof.</i>	93%	42%	22%	23%	13%	2%	3%	10%	4%

Además, esta influencia decisiva de las tecnologías de la información parece que va a continuar prolongándose en un futuro. En este sentido, se adivinan ciertas tendencias, entre las que se pueden citar²⁹:

- **La desintermediación asociada al e-commerce e Internet.**
- **La «virtualización» de los servicios.**
- **La tecnología incorporada dentro de los servicios.**

4.2.3 LA COMPETITIVIDAD

La globalización de la economía ha traído como consecuencia una competitividad creciente en las últimas décadas, por lo que las empresas que sean capaces de anticiparse a los cambios serán las más capacitadas para sobrevivir y prosperar.

En este sentido, en la medida que la Innovación sea entendida por las empresas como una ventaja competitiva, mayor será el esfuerzo que éstas dediquen al proceso de innovación.

Por ejemplo, sectores como el financiero, con un alto grado de concentración y nivel histórico de competitividad, dedican más esfuerzos a la innovación que otros sectores de estructura más atomizada y de competencia más local, como puede ser el caso del sector de transporte de viajeros por carretera, compuesto principalmente por pequeñas empresas con mayores dificultades para afrontar proyectos de innovación.

²⁹ «The nature of Innovation in Services» (2000).

4.2.4 LOS CAMBIOS EN LAS REGULACIONES

La política de liberalización y algunos legislativos, por ejemplo, han suprimido muchas de las barreras de entrada a negocios tradicionales y han incrementado el número de competidores en muchos sectores de servicios.

En este sentido, la administración puede desempeñar un papel muy importante en la creación de un entorno legislativo adecuado, que genere mayor competencia y, por tanto, mayores oportunidades y necesidades de innovación. Así por ejemplo, mediante la publicación de regulaciones, la estandarización de normas o la liberalización de los mercados, entre otros aspectos.

Un ejemplo actual de la gran influencia que puede tener la administración se observa en el proceso de liberalización del sector eléctrico en España, que ha empujado a muchas empresas eléctricas al desarrollo de un amplio espectro de servicios que proporcionen valor añadido a sus clientes (creciente importancia de la innovación en producto), en contraposición con etapas anteriores en las que predominaba la reducción de costes o a la mejora de la eficiencia (un mayor peso de la innovación en proceso).

4.2.5 LAS REDES RELACIONALES

En el caso del sector servicios, tanto la cultura como la estructura de apoyo a la innovación se encuentra, en general, menos desarrollada que en el caso del sector industrial, lo que supone un freno para muchas empresas.

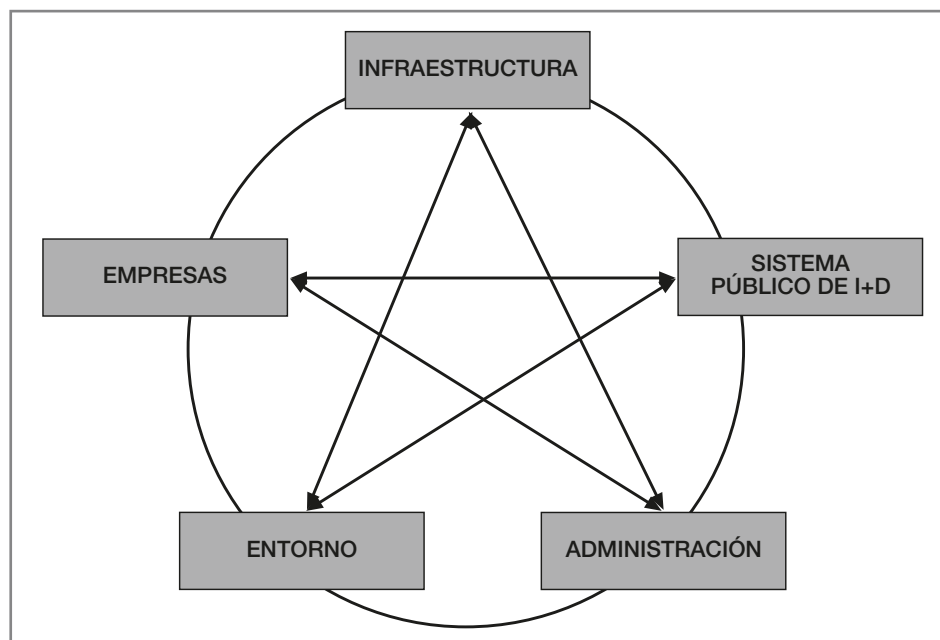
La relación con los proveedores y clientes, como agentes participantes en los procesos básicos de cualquier negocio, tiene una gran influencia en el proceso de innovación. Y en particular, como se ha mencionado anteriormente, en el caso de las empresas de servicios, éstas cuentan con la ventaja adicional que supone el mayor contacto con sus clientes, en cuanto que éstos son una fuente de información de indudable importancia.

En aquellos casos en que la organización no cuenta con las suficientes capacidades o recursos, muchas empresas acuden a terceros en busca de apoyo y colaboraciones (por ejemplo, iniciativas conjuntas con competidores, proyectos con socios tecnológicos, etc).

4.3 El sector servicios y el sistema de innovación

Se denomina sistema de innovación al conjunto de agentes (empresas, centros tecnológicos, centros públicos de innovación, universidades, administración, etc.) que intervienen, de algún modo, en alguna de las fases del proceso de innovación de las empresas que componen el tejido empresarial. Esta participación puede ir, por ejemplo, desde funciones de difusión y apoyo, por parte de la Administración, hasta funciones de investigación y desarrollo ejecutadas por empresas de servicios profesionales.

A continuación se representa gráficamente el sistema de innovación y sus agentes.



Cuadro 9.
Representación
del sistema
de innovación

Fuente: *Elaboración propia.*

Es indudable que la existencia de un sistema de innovación adecuado contribuirá de forma notable a una mayor innovación por parte de las empresas. Aunque en el sector servicios, queda mucho por recorrer en esta línea, las empresas de servicios cada vez están adquiriendo un mayor protagonismo en estos sistemas:

- Por una lado, como demandantes de tecnología.

Prueba de ello es el gráfico que se anexa a continuación, donde se puede apreciar, en diferentes países, el gran peso del sector servicios como impulsor de proyectos de I+D de financiación privada.

Así, en países como Australia, Canadá, Dinamarca o Noruega, cerca de un tercio de la I+D financiada de manera privada es llevada a cabo por empresas de servicios³⁰.

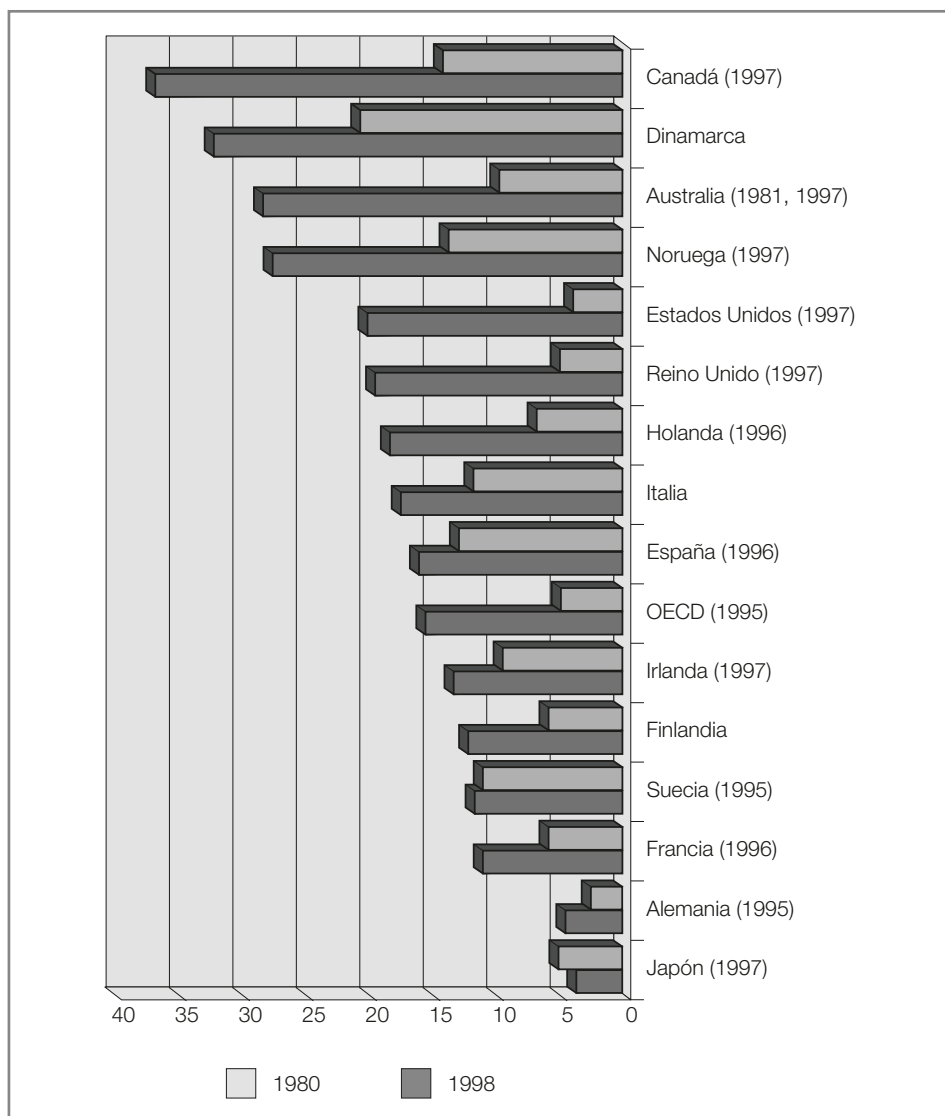
³⁰ «OECD Science, Technology and Industry Outlook 2000» (2000).

- Por otro lado, como desarrolladoras de tecnología son fuente de conocimiento para los sectores que las contratan con el objeto de externalizar su I+D (especialmente aquellas de base tecnológica).

En este sentido, por ejemplo, un reciente estudio de flujos de I+D intersectoriales en Noruega mostró que el sector más «exportador» de I+D era aquel compuesto por los denominados servicios profesionales³¹.

Otro dato ilustrativo es que, en Gran Bretaña y Estados Unidos, el sector servicios abarca más de tres cuartas partes de la inversión en nuevas tecnologías o bienes intensivos en I+D³².

Cuadro 10.
El sector servicios
en la I+D de
financiación privada



Fuente: «OECD Science, Technology and Industry Outlook 2000» (2000).

³¹ «Innovation in the Service Economy» (1996).

³² «Innovación en Servicios» (1999).

Finalmente, es importante remarcar el hecho de que las empresas de servicios, salvo en el caso de las de tecnologías de la información, no son participantes habituales de los programas públicos de apoyo a la innovación.

4.4 Encuesta CIS2: Algunas conclusiones

Cabe mencionar algunos de los resultados obtenidos en la encuesta CIS2 (*Community Innovation Survey*) para el conjunto de las empresas de servicios. Aunque se trataba de una encuesta con una cierta orientación industrial, algunas de las conclusiones son interesantes para conseguir una mayor comprensión del estado del sector servicios respecto de la innovación³³.

Más de 12.000 empresas participaron en la encuesta CIS2, que recogía datos para el periodo 1994-96. De las empresas europeas encuestadas, un poco menos de la mitad afirmaban haber llevado a cabo actividades de innovación, siendo éstas más comunes a medida que aumentaba el tamaño de la empresa:

- Dentro de los objetivos perseguidos con la innovación, en primer lugar aparecía la mejora de la calidad de los servicios ofrecidos, seguido de la ampliación de la oferta de servicios y de la apertura de nuevos mercados.
- Casi la mitad de las empresas innovadoras declaraban llevar a cabo actividades de I+D, mientras que casi un cuarto de ellas lo hacía de manera continuada.
- Las fuentes de información para la innovación más comunes eran aquellas de origen interno a la empresa, seguidas por los clientes y los competidores.
- Aproximadamente un cuarto de las empresas innovadoras tenía acuerdos de colaboración, relacionados con la innovación, con instituciones u otras empresas.
- Entre las dificultades para la innovación que se planteaban más frecuentemente destacaban, por este orden, falta de recursos, excesivo riesgo económico, estructura poco flexible o falta de personal cualificado.

No hay que olvidar que se trata de una encuesta con una cierta orientación industrial y, por tanto, debe ser tenida en cuenta con cierta prudencia. En este sentido, algunos de los datos obtenidos pueden resultar sorprendentes, como por ejemplo, el hecho de que casi la mitad de las empresas innovadoras lleven a cabo actividades de I+D.

³³ «Analysis of CIS2 Data on Innovation in the Service Sector» (2000).

5

El proceso de desarrollo de nuevos servicios



Cabe señalar que, aunque el modelo propuesto en el siguiente capítulo pretende cubrir todos los tipos de innovación, los apartados de esta sección hacen referencia específica al proceso de desarrollo de nuevos servicios. Ello debido a dos razones fundamentalmente:

- El desarrollo de nuevos servicios concentra la mayor parte de esfuerzos y recursos dedicados a la actividad de innovación por parte de las empresas.
- Las innovaciones de servicio y de proceso suelen tener un carácter más estructurado, mientras que las de organización y mercado suelen ser menos formalizadas y obedecen más a circunstancias concretas o de decisiones de carácter estratégico u organizativo.

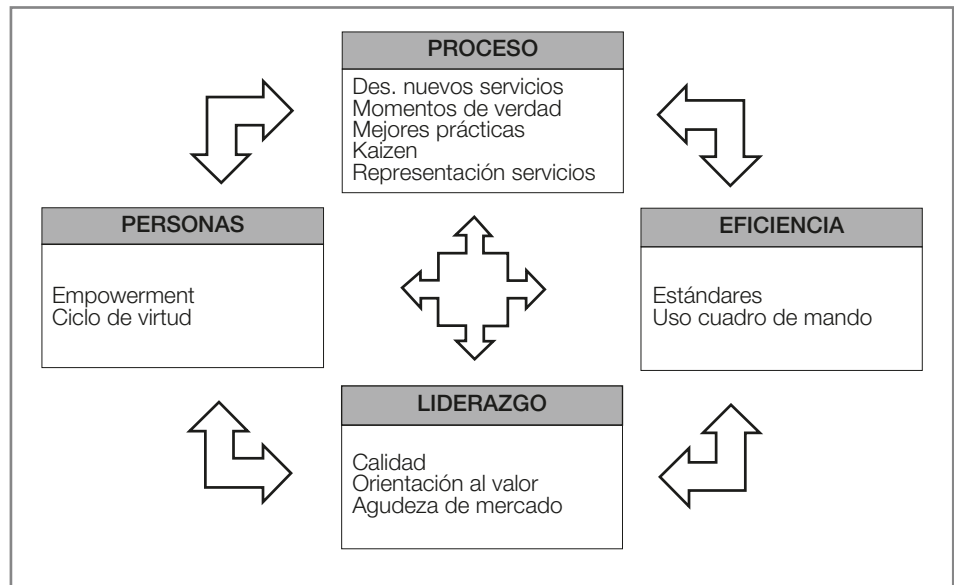
Por esta razón, merece la pena detenerse aquí para analizar brevemente el proceso de desarrollo de nuevos servicios, antes de exponer una primera visión del modelo general de innovación que se verá en el siguiente Capítulo.

Mientras que las empresas industriales han reconocido desde hace mucho tiempo la importancia del desarrollo de nuevos productos como factor competitivo, las empresas de servicios se encuentran, en su mayoría, faltas de una sistemática y un rigor necesarios para conseguir mantener un flujo constante y exitoso de nuevos servicios. De todas maneras, en la actualidad existe una tendencia de cambio y cada vez son más las empresas conscientes de la relevancia que un proceso de innovación bien entendido puede tener para su éxito futuro.

5.1 Factores críticos

Cada vez aparecen publicados más estudios empíricos que confirman la estrecha relación existente entre innovación y competitividad, tanto para el sector servicios como para el sector industrial. Cabe destacar el «*International Service Study*» (ISS), un estudio de benchmarking internacional³⁴ en el que han participado más de 700 empresas de servicios de EEUU, Gran Bretaña y Alemania, y cuyo objetivo era identificar aquellas prácticas que conducen a conseguir el liderazgo competitivo de una organización de servicios. Uno de los 12 campos que el estudio identifica como decisivo para el desempeño de la empresa es, precisamente, el desarrollo de nuevos servicios.

Cuadro 11.
Campos de
excelencia en
servicios según
el ISS



Fuente: «*The Sum of the Parts*» (2000).

En concreto, el profesor americano *Larry Menor*, perteneciente al equipo del ISS, considera que los factores críticos para el éxito en el desarrollo de nuevos servicios son:

- Creación de un proceso formalizado.
- Visión y conocimiento del mercado.
- Desarrollo de una estrategia de innovación específica.
- Promoción de una cultura que fomente la innovación.
- Uso de las tecnologías de la información para promover la comunicación y coordinación entre los participantes y las actividades del proceso de desarrollo de nuevos servicios.

Con este marco conceptual, se realizó una encuesta en 168 entidades bancarias de los EEUU, con unos resultados que confirmaron la validez de estos factores de

³⁴ «*The Sum of the Parts*» (2000).

éxito. La investigación también confirmó que los cinco factores son interdependientes de cara a conseguir un proceso eficiente de desarrollo de nuevos servicios.

Es difícil encontrar una empresa que cumpla con todos los factores de éxito identificados por el ISS. Dentro de algunas de las empresas analizadas en el proyecto se percibe una nítida *cultura de apoyo a la innovación* que, en la mayor parte de los casos, ha existido desde sus comienzos y ha sido una de las razones de su éxito y crecimiento (por ejemplo, empresas de origen familiar y con cierta antigüedad como Alsa o Barceló cuya historia puede contarse a través de sus innovaciones).

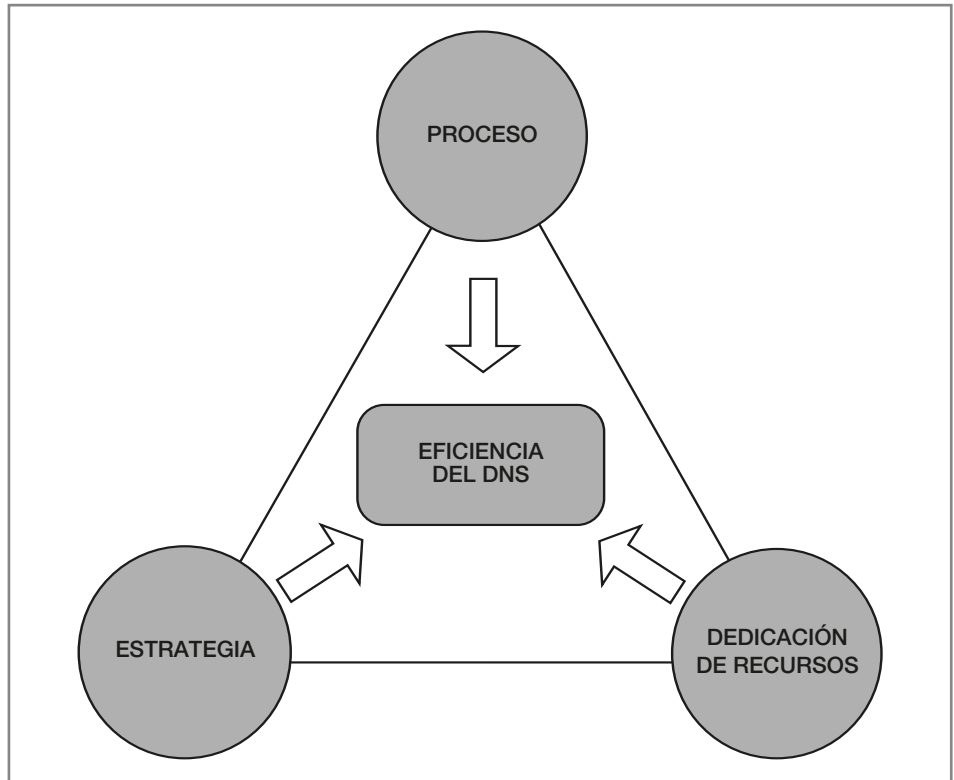
El conocimiento del mercado y el uso de las tecnologías de la información, son otras dos características muy presentes en las empresas analizadas. Por ejemplo, Barceló cuenta con un sistema informático que le permite optimizar el precio de sus habitaciones en función del conocimiento tanto de parámetros en tiempo real (como la propia ocupación de sus hoteles o el nivel de ocupación de los vuelos), como de otros aspectos históricos o puntuales, como la demanda histórica o la organización de ferias de relevancia en determinadas ciudades.

A pesar de haber analizado empresas con una gran cultura y actividad innovadora, la mayor parte de ellas cuentan con procesos de innovación informales y no cuentan una *estrategia de innovación definida* o un *proceso estructurado de desarrollo de nuevos servicios*.

5.2 Estrategia, dedicación de recursos y proceso

Un modelo conocido³⁵, de aplicación tanto para productos como para servicios, identifica tres factores críticos de éxito para la eficiencia del desarrollo de nuevos servicios: la estrategia, la dedicación de recursos y la definición de un proceso.

Cuadro 12.
Factores críticos para la eficiencia del desarrollo de nuevos servicios



■ La **estrategia** no consiste únicamente en la definición de unos objetivos, sino también en la planificación de la manera de alcanzarlos y de cómo estos objetivos van a contribuir a las metas generales de la compañía. Una estrategia bien planteada debería contar con:

- Objetivos claros y cuantificables, como número de nuevos servicios lanzados por año o ingresos esperados para cada uno de ellos.
- Información clara sobre el papel que los nuevos servicios desempeñan en el futuro de la organización.
- Identificación de las áreas, mercados y tecnologías en las que la empresa quiere focalizar su esfuerzo de desarrollo de nuevos servicios.
- Perspectivas a largo plazo a partir de un crisol equilibrado de proyectos tanto a corto como a largo plazo.

³⁵ «Product Development for the Service Sector: Lessons from Market Leaders» (1999).

- Por **dedicación de recursos** se entiende la disponibilidad de personas, tiempo y dinero para la ejecución de los proyectos. Para conseguir un correcto equilibrio en el reparto de los recursos, una organización ha de tener:
 - Un apoyo decidido de la dirección para la dedicación de recursos a actividades que no van a ser rentables en un principio.
 - Presupuestos que den soporte a las actividades de I+D+i.
 - Suficientes personas con suficiente tiempo asignado para la participación en proyectos de desarrollo de nuevos servicios.
- Ninguno de los anteriores tiene sentido si la empresa no cuenta con un **proceso** de desarrollo de nuevos servicios correctamente formalizado, lo que no sólo consiste en ir cumpliendo con los pasos exigidos sino también en hacerlo en los plazos y con la calidad requeridos. Un proceso eficiente debe contar con:
 - Énfasis en las actividades de predesarrollo.
 - Una clara definición del servicio antes de que el desarrollo comience.
 - Una continua atención a la perspectiva del cliente en todas sus actividades.
 - Puntos de revisión estrictos del desarrollo del proyecto.
 - Un enfoque continuo a la calidad.
 - Flexibilidad en función de la tipología de los proyectos.

Por último, es preciso recordar que los tres conceptos son necesarios para la correcta puesta en marcha de un proceso de desarrollo de nuevos servicios.

5.3 Actividades encuadradas en un proceso de desarrollo de nuevos servicios

Un proceso de desarrollo eficiente está compuesto por un conjunto de actividades clave que van desde la generación y captación de ideas hasta el lanzamiento del servicio. En la tabla siguiente aparece un ejemplo de qué actividades pueden formar parte de un proceso de desarrollo de nuevos servicios:

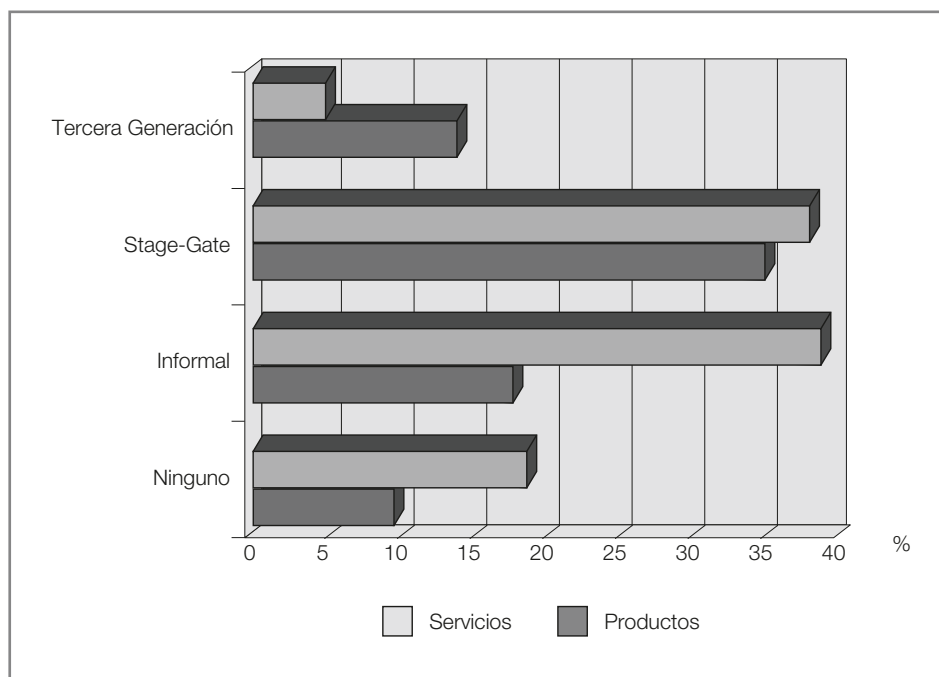
Cuadro 13.
Las 13 actividades principales del proceso

ACTIVIDADES DEL PROCESO DE DESARROLLO NUEVOS SERVICIOS	
Filtrado de ideas	<i>Decisión inicial pasa / no-pasa en la que se decide por primera vez si asignar fondos a la idea propuesta</i>
Evaluación de mercado preliminar	<i>Primera impresión y breve análisis del mercado potencial</i>
Evaluación técnica preliminar	<i>Primer análisis de las dificultades técnicas del proyecto</i>
Investigación de mercado	<i>Análisis de mercado con una muestra razonable de encuestados, un diseño formal y un procedimiento consistente de recolección de datos</i>
Plan de negocio	<i>Análisis del negocio previo a otra decisión pasa / no-pasa antes de comenzar el desarrollo</i>
Desarrollo de servicio	<i>Diseño y desarrollo conducente al servicio final</i>
Diseño del proceso	<i>Diseño y prueba del proceso de producción</i>
Diseño y prueba del sistema	<i>Corrección de errores del sistema</i>
Formación de personas	<i>Formación de las personas en cómo usar y vender el nuevo servicio</i>
Prueba de mercado	<i>Test de mercado con un número limitado de clientes con el objeto de planificar el lanzamiento del servicio</i>
Análisis de comercialización	<i>Análisis financiero posterior al desarrollo pero previo al lanzamiento</i>
Lanzamiento	<i>Lanzamiento comercial del servicio con las correspondientes actividades de marketing</i>
Revisión post-lanzamiento	<i>Seguimiento y análisis de los resultados conseguidos tras el lanzamiento.</i>

Fuente: «Product Development for the Service Sector: Lessons from Market Leaders» (1999).

5.4 Grado de implantación del proceso de desarrollo de nuevos servicios en las empresas de servicios

Aunque la utilidad de la formalización del proceso de desarrollo de nuevos servicios es indudable, desafortunadamente aún son pocas las empresas de servicios que lo han incorporado a su cartera de procesos. Un ejemplo aparece en la figura siguiente que refleja el tipo de proceso³⁶ de desarrollo adoptado por una muestra de empresas de servicios y de productos pertenecientes a la americana *Product Development and Management Association (PDMA)*.



Cuadro 14.
Tipo de proceso de desarrollo de producto (%)

Fuente: "Product Development for the Service Sector: Lessons from Market Leaders" (1999).

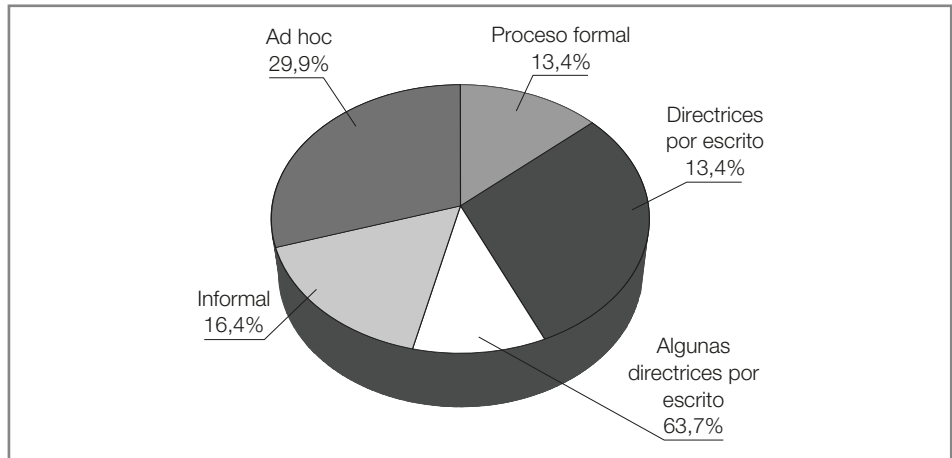
Cabe señalar que se trata de empresas consideradas punteras en innovación con lo que la figura no es representativa de la media de empresas industriales y de servicios, aunque sí permite observar cómo éstas últimas se encuentran más retrasadas en la implantación del proceso.

No obstante, el proceso de desarrollo de nuevos servicios en empresas de servicios comienza a tener una aceptación creciente, sobre todo en los sectores y

³⁶ *Stage-Gate* es un proceso concreto de desarrollo, aplicable tanto a nuevos productos como a nuevos servicios, cuya principal característica es la división del proceso en un conjunto de etapas que finalizan respectivamente en una revisión de un comité en el que se adopta una decisión del tipo «pasa / no-pasa».

países más competitivos. En este sentido, a modo de ejemplo, en la siguiente gráfica se muestra una serie de datos procedentes de una encuesta entre entidades financieras del Reino Unido:

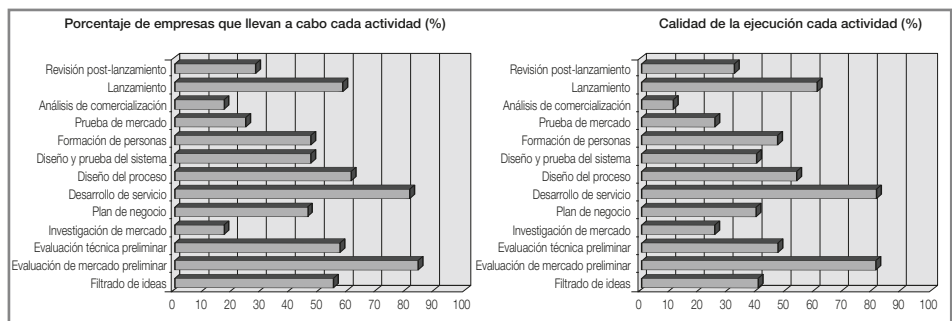
Cuadro 15.
Implantación del proceso de desarrollo de nuevos servicios en empresas del Reino Unido



Fuente: «Product Development for the Service Sector: Lessons from Market Leaders» (1999).

Además, en el caso de empresas que sí cuentan con un proceso formalizado, éste no necesariamente ha de incluir todas las actividades pertinentes o éstas pueden no ser llevadas a cabo con la calidad exigida, lo que puede influir decisivamente en los resultados obtenidos. En las dos gráficas siguientes, a modo ilustrativo, se muestran datos de otro estudio sobre la frecuencia y calidad con la que un conjunto de empresas de servicios, en este caso también entidades financieras, realizaban las actividades mencionadas anteriormente.

Cuadro 16.
Frecuencia y calidad de las actividades del desarrollo de nuevos servicios



Fuente: «Product Development for the Service Sector: Lessons from Market Leaders» (1999).

Por tanto, como se ha podido observar, aunque es cierto que queda bastante camino por recorrer, en los últimos años, las empresas de servicios han comenzado a dar importantes pasos de cara a ser más eficientes en el proceso de desarrollo de nuevos servicios.

5.5 Dificultades del proceso

Las diferencias entre servicio y producto tienen una influencia decisiva en el proceso de desarrollo de nuevos servicios. A continuación se presentan³⁷ algunos de los retos más relevantes de cara a conseguir un proceso eficaz³⁸.

Equipo humano

Los servicios son a menudo dependientes en mayor medida de las personas que de los equipos materiales. Esto implica que el proceso tiene frecuentemente como principal reto la formación y preparación de un considerable equipo de personas en la provisión del nuevo servicio.

Intangibilidad

Los servicios son más difíciles de definir que los productos. La intangibilidad complica la definición del concepto.

Comportamiento de los clientes

A la hora de realizar el plan de negocio, es más complicado conocer el comportamiento futuro de los clientes y, por lo tanto, el posible impacto financiero del nuevo servicio.

Interrelación

Muchas empresas de servicios se enfrentan a un mayor grado de interrelación entre sus nuevos servicios, incrementando la complejidad de gestionar múltiples proyectos de desarrollo con interdependencias.

Involucración de la dirección

Es más difícil de conseguir una involucración real de la dirección tanto en el establecimiento del proceso como en las revisiones de los proyectos, debido, entre otras razones, a que al tratarse de aspectos más intangibles, es más complicado definir los momentos y criterios de decisión en el avance de los proyectos.

³⁷ «Notes from Special Interest Group Discussion on: Services Industry New Product Development» (1997).

³⁸ Conclusiones obtenidas en un Grupo de Interés Especial de la PDMA (Product Development & Management Association) sobre el desarrollo de nuevos productos en el sector servicios.

Ventaja sostenible

Es más complicado conseguir una ventaja competitiva sostenible con un servicio que con un producto, ya que son más fáciles de imitar. Esto puede llegar a suponer, por ejemplo, que es más conveniente ser un seguidor aventajado que un innovador, propiamente dicho.

A continuación se representan en una tabla, a modo de resumen, la influencia que cada una de las características de los servicios tiene en el proceso de desarrollo de nuevos servicios.

Cuadro 17.
Influencia de las características de los servicios en el proceso de innovación

INFLUENCIA DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS EN EL PROCESO DE INNOVACIÓN	
<i>Intangibilidad</i>	<i>Riesgo de conducir el proceso de manera atropellada</i> <i>Riesgo de realizar el proceso sin control (saltando etapas)</i> <i>Dificultades para acometer el I+D</i> <i>Dificultades al conducir investigaciones de mercado cuantitativas</i> <i>Ausencia de un prototipo físico para el test de mercado</i> <i>Difusión más lenta en el mercado</i> <i>Dificultades en la medición del éxito del servicio</i> <i>Dificultades en la medición del coste real del servicio</i>
<i>Heterogeneidad</i>	<i>Ausencia de un sistema de provisión estandarizado</i> <i>Importancia crítica del control de calidad</i> <i>Necesidad de desarrollar el nivel adecuado de estandarización</i> <i>Necesidad de una investigación de mercado más profunda</i>
<i>Interactividad</i>	<i>Importancia de la implicación de toda la empresa</i> <i>Mayor relevancia del sistema de suministro</i> <i>Mayor contacto y conocimiento del cliente</i>
<i>Importancia del capital humano</i>	<i>Dificultades en la gestión de la oferta y la demanda</i> <i>Necesidad de mayores niveles de integración entre departamentos</i> <i>Necesidad de conseguir un equilibrio adecuado entre tecnología y personas</i>
<i>Inapropiabilidad</i>	<i>Servicios fácilmente imitables por la competencia</i> <i>Riesgo de proliferación excesiva de nuevos servicios</i> <i>Riesgo de confundir a los clientes con demasiados servicios</i> <i>Dificultades en la protección del capital intelectual</i>

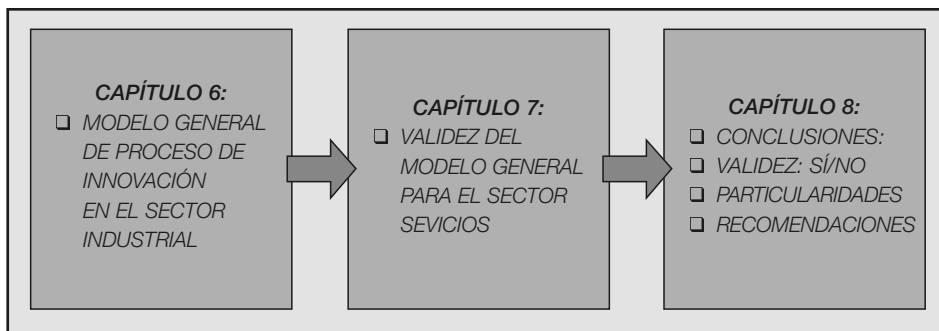
Fuente: Elaboración propia.

6

Modelo general de innovación



En el presente apartado se trata de explicar en qué consiste el modelo general ampliamente utilizado por las empresas industriales. En el Capítulo siguiente, se analizará su validez y grado de aplicabilidad a las empresas del sector servicios, sobre la base de la experiencia de las seis empresas analizadas.



Entendiendo la innovación como una actividad clave que las empresas de servicios tienen que llevar a cabo, es lógico pensar que se debe desarrollar y gestionar de acuerdo a unas reglas y prácticas preestablecidas. En este sentido, la gestión de la innovación trata de dirigir y dar coherencia y continuidad a los recursos y actividades dedicados a este fin dentro de la empresa.

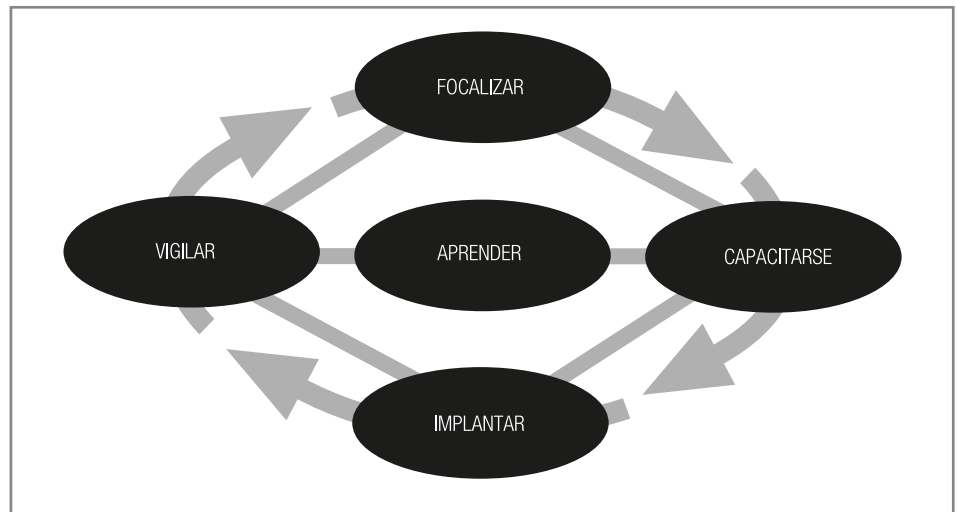
La gestión de la innovación no trata solamente de innovar con éxito una ó dos veces, en situaciones aisladas. Trata de la concienciación constante, de la disposición hacia la innovación, y de innovaciones y mejoras periódicas. Esta característica necesaria y deseable es «la capacidad de innovar». Para lograrlo, se requiere de la implicación de todos los estamentos de la empresa. Desde la generación de la idea hasta la puesta en marcha del nuevo proceso o la venta del nuevo servicio, tanto las propias personas de la empresa como sus sistemas de logística o sus sistemas de información deben tener una clara orientación hacia la innovación.

Es decir, una organización tiene que innovar y debe hacerlo de forma continua. Para ello, será necesario un modelo que estructure y ordene todas las acciones necesarias para la ejecución correcta del «proceso de innovar».

6.1 Elementos del modelo

Para poder conseguirlo, es necesario prestar atención a ciertos «elementos clave de innovación» que, convenientemente coordinados, constituyen un modelo de innovación en base al cual las empresas, en función de sus particularidades, pueden diseñar o mejorar sus propios sistemas de innovación. Dichos elementos quedarían recogidos en el gráfico siguiente.

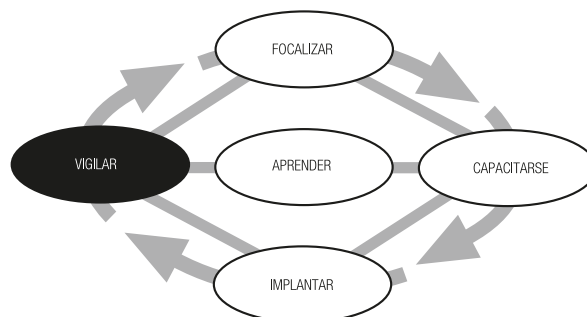
Cuadro 18.
El modelo de innovación



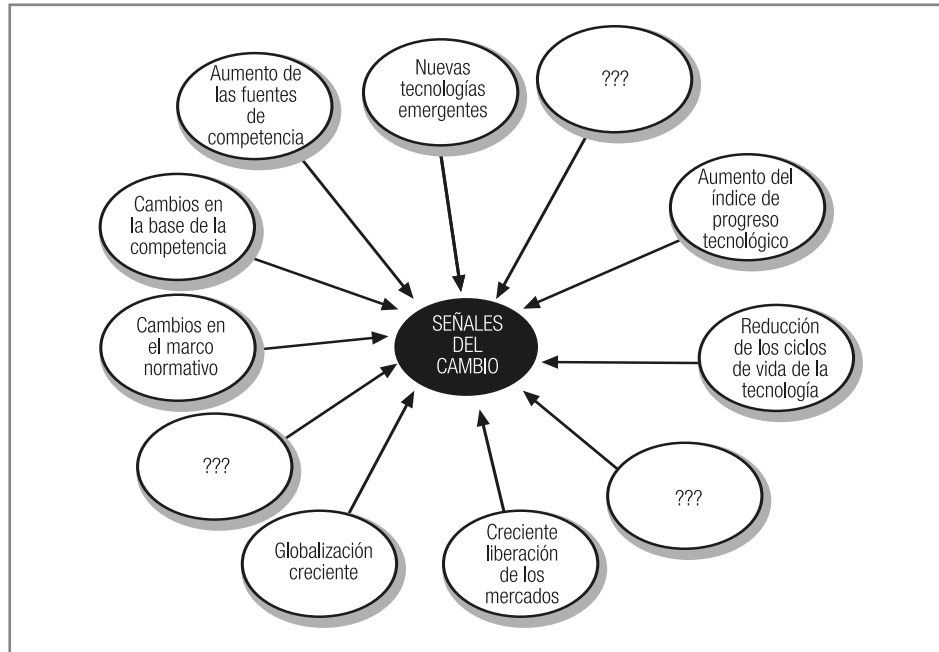
Fuente: «Pautas metodológicas en Gestión de la Tecnología e Innovación para Empresas» (1998).

6.1.1 VIGILAR

Consiste en la exploración continua del entorno (interno y externo) para identificar y procesar las señales o indicios de una innovación potencial. Estos indicios pueden ser necesidades de diversos tipos: una necesidad de mayor orientación al cliente, presión para adaptarse a la legislación, o el comportamiento de los competidores, los cuales representan en su conjunto un grupo de estímulos a los que debe responder la organización.



Los desafíos y señales que se perciben a través de la vigilancia pueden adoptar formas diversas, pudiendo la empresa encontrarse con amenazas, como la entrada de nuevos competidores en su mercado, la aparición de una tecnología que sustituye a la suya, oportunidades resultantes de la aparición de tecnologías emergentes o el desarrollo de nuevos mercados.



Cuadro 19.
Señales del cambio

Fuente: «Pautas metodológicas en Gestión de la Tecnología e Innovación para Empresas» (1998).

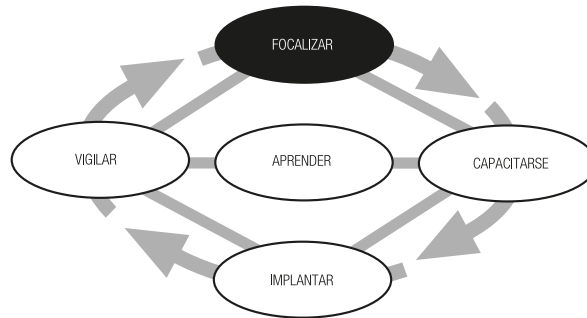
Así, factores como el incremento de la competencia, la creciente globalización o el aumento de poder del consumidor hacen que cada vez adquiera más importancia el conocer y vigilar el entorno en el que la empresa desempeña su actividad.

6.1.2 FOCALIZAR

Focalizar trata esencialmente de adoptar decisiones con compromiso. Las empresas disponen de recursos limitados y la elección de un curso de acción significa necesariamente la desestimación de otros. Por lo tanto, adoptar las decisiones acertadas sobre los caminos oportunos a seguir resulta crucial. En este sentido, aquellas empresas que siguen una estrategia enfocada y coherente tienen muchas más posibilidades de lograr el éxito a la hora de ganar y sostener una ventaja competitiva. Por el contrario, aquéllas a las que les falta una estrategia pueden tener suerte a corto plazo, pero tienen más dificultades para mantener un éxito continuado.

La necesaria capacidad de reflexión estratégica viene determinada en buena medida por la velocidad en la evolución del entorno en el que se desenvuelven

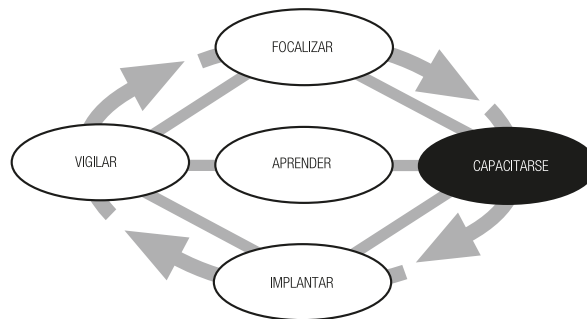
las empresas (entornos más inestables demandarían una capacidad mayor). El esfuerzo que puede suponer desarrollar y desplegar tal capacidad es muy variable.



6.1.3 CAPACITARSE

Una vez que se ha elegido una opción, las organizaciones tienen que disponer del conocimiento y contar con los recursos necesarios para ponerla en práctica. Según los casos, esta capacitación puede hacerse, entre otras formas, a través de la compra de tecnología, de la búsqueda de un socio tecnológico, o mediante la incorporación de personas con conocimientos específicos.

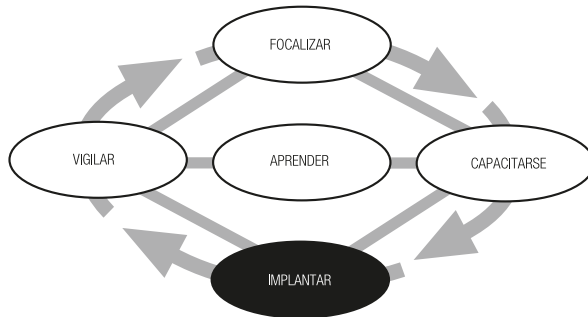
Hay que tener en cuenta que, en el caso de las empresas de servicios, a menudo las capacidades necesarias pueden ser de carácter más intangible que en el caso del sector industrial, por lo que pueden ser más difíciles de identificar e incorporar. Aún así, se trata de un elemento con una influencia decisiva en el resultado del proceso innovador y al que es necesario dedicar una especial atención.



6.1.4 IMPLANTAR

Se puede afirmar que este elemento constituye el núcleo del proceso de innovación ya que es en él donde en la práctica se materializa la innovación, bien sea a través del desarrollo y puesta en el mercado de un nuevo servicio o a través del desarrollo e implantación de un proceso nuevo o mejorado.

Por ello, en muchos casos, las empresas dedican la mayor parte de sus esfuerzos a la fase de implantación, prestando una menor atención al resto de los elementos clave de la innovación. Esta es una tendencia a evitar, dado que el proceso de innovación necesita de todos sus elementos para desarrollarse de forma continua y efectiva.

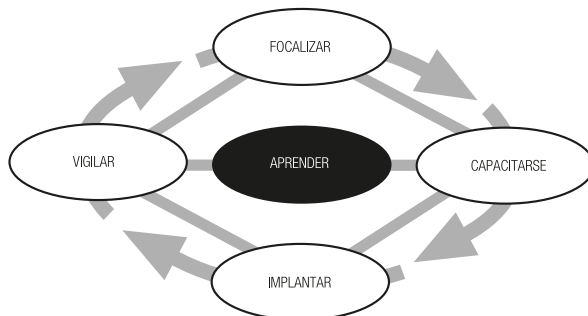


6.1.5 APRENDER

El proceso de innovación debe completarse con una fase de aprendizaje, a través de la cual la empresa recoge y almacena los conocimientos obtenidos en el proceso, e identifica lecciones que ayudarán a desarrollar el proceso de forma más eficiente en el futuro. El aprendizaje, entendido como la ampliación del conocimiento de la empresa y la capacidad de hacer mejor las cosas, es por tanto de dos tipos:

- El aprendizaje empresarial, para desarrollar mejores formas para gestionar el proceso de innovación.
- El aprendizaje tecnológico, para capturar y almacenar la competencia tecnológica que se va generando en la organización.

Las empresas pueden desarrollar ciertas habilidades para gestionar ese aprendizaje de forma eficaz, pero hay que tener presente que no se produce automáticamente. Por ello es conveniente apoyarse en las diversas herramientas o prácticas existentes que inciden en el aprendizaje, como son, la medición de la innovación a través de indicadores, la filosofía de mejora continua o la gestión del conocimiento.



6.2 Algunas consideraciones sobre el modelo

A continuación se señalan una serie de consideraciones claves sobre el modelo:

El desarrollo del proceso de innovación sobre la base de estos cinco elementos del modelo se puede apoyar en la utilización de diversas herramientas y técnicas. Al final del documento se realiza una breve descripción de varias herramientas que tienen aplicación en alguna de las fases de este modelo.

- El modelo, en cualquier caso, tiene un valor intrínseco como medio de monitorización, detectando fácilmente el estado de avance de cualquier proyecto o actividad de innovación.
- El modelo sugiere que en el desarrollo de un proyecto o actividad innovadora existe un ciclo iterativo de aprendizaje en lugar de un simple proceso en fases consecutivas.
- El mayor o menor énfasis prestado a cada elemento variará de empresa a empresa o de sector a sector y según las situaciones particulares de cada organización.
- En la práctica, el modelo puede ser aplicado en proyectos, equipos de trabajo o como filosofía general de gestión empresarial. Funcionará tanto si la empresa está organizada según el sistema tradicional en funciones, como si lo está bajo el enfoque de procesos de negocio. Puede aplicarse a un proyecto o a la organización en su conjunto.

Existen incontables variaciones de este esquema básico, dependiendo de la forma en que las organizaciones lo llevan a cabo. En gran medida depende del punto de partida y de las contingencias particulares. Sin embargo, independientemente del enfoque seguido, de una forma u otra, el marco siempre contendrá los mismos elementos clave.

7

Validez del modelo general de innovación para el sector servicios



En este capítulo, una vez explicado en el apartado anterior el modelo general ampliamente utilizado por las empresas industriales, se analizará cada una de las fases del modelo y su validez y grado de aplicabilidad a las empresas del sector servicios, sobre la base de la experiencia de las empresas analizadas.

7.1 Algunas consideraciones preliminares

Antes de comenzar con el análisis, es conveniente señalar previamente una serie de consideraciones al respecto:

- Un primer punto a resaltar es que, en contraposición con lo que sucede en el sector industrial, en la mayoría de las empresas analizadas, el proceso de innovación no se encuentra totalmente definido y formalizado.
- Las empresas estudiadas desarrollan, en general, el proceso de innovación de manera más informal. A pesar de ello, llevan a cabo muchas de las actividades encuadradas en las distintas fases del modelo e, incluso, son organizaciones de las que se pueden extraer muchas buenas prácticas.
- La mayoría de las organizaciones analizadas tienen años de presencia en sus mercados y pueden explicar su propia historia a través de las sucesivas innovaciones emprendidas a lo largo de su existencia. En este sentido, se puede decir que deben su posición de liderazgo actual a innovaciones pasadas que, en su momento, supusieron una ventaja competitiva importante en su sector. Por tanto, de una manera más formal o informal, se trata de empresas que siempre han gestionado la innovación.

A continuación se expone cada una de las fases del modelo a partir de las experiencias recogidas en las seis empresas analizadas.

7.2 Vigilar

La acción de «vigilar» consiste en la exploración continua del entorno, tanto interno como externo, para identificar y procesar aquellas señales, indicios u oportunidades que, en su conjunto, formen un grupo de estímulos de tal importancia que hagan totalmente necesaria una respuesta por parte de la organización.

La vigilancia del entorno es un aspecto en el que destacan todas las empresas analizadas. En principio, se trata sobre todo de vigilancia competitiva mediante un análisis constante de las preferencias e intereses de sus clientes, así como de las actividades de sus competidores. No obstante, en alguna de las empresas analizadas también existe una actividad sistematizada de vigilancia tecnológica, orientada a conocer qué tecnologías existen y cuales pueden ser de aplicación a su negocio.

Las claves

- 1. Los objetivos de la vigilancia deben establecerse en función de las líneas estratégicas y de innovación marcadas por el plan estratégico o, en su caso, por otros planes más específicos que pudieran existir.**
- 2. Aunque no es estrictamente necesaria su formalización, sí deben existir unas líneas generales que establezcan las bases operativas del proceso de vigilancia:**
 - **cuales van a ser las fuentes de información**
 - **cómo se va a estructurar el proceso de recogida**
 - **quienes van a ser los responsables de cada una de los temas objeto de vigilancia**
 - **cómo se va a filtrar y analizar la información recogida**
- 3. Un factor relevante en la vigilancia es el instrumentar mecanismos para aprovechar uno de los elementos diferenciales del sector servicios: su cercanía con el cliente, fuente clave de información.**
- 4. Es imprescindible el uso de herramientas que ayuden a recoger y tratar la información debidamente.**

7.2.1 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

Un primer paso apropiado es la definición de los objetivos que se pretenden conseguir con las actividades de vigilancia, para lo cual se puede partir de la identificación de las necesidades reales de información de la empresa, especificando los

aspectos concretos de interés y definiendo quién necesita la información, así como qué conocimiento o conclusiones se pretenden extraer de la misma.

Si bien no se ha encontrado en la mayoría de las organizaciones analizadas un proceso de vigilancia formalmente desarrollado, todas las empresas han demostrado tener un alto conocimiento del entorno en el que desarrollan su negocio.

Este proceso no estructurado de vigilancia suele estar íntimamente relacionado con el plan estratégico de la empresa: bien por establecer los campos de actividad en que debe centrarse la actividad de vigilancia o bien por utilizar la información obtenida por la propia vigilancia para su elaboración.

En ocasiones, el plan estratégico deriva en algún tipo de planificación más específica para el área de innovación, es decir, algún plan que suponga una mayor concreción de los objetivos o fuentes a las que es necesario prestar una especial atención.

Todas las empresas analizadas cuentan con su correspondiente plan estratégico. Adicionalmente, algunas cuentan con instrumentos más específicos como es el caso, por ejemplo, del Grupo Barceló con su «Plan de Mejoras Anuales» (donde recoge las mejoras a introducir en los servicios), o de Alsa con su «Plan Tecnológico a cinco años» (que define el conjunto de tecnologías de potencial interés y aplicabilidad al negocio).

7.2.2 IDENTIFICACIÓN DE FUENTES Y RECOGIDA DE INFORMACIÓN

Una vez definidos los objetivos perseguidos, es necesaria la puesta en marcha de un mecanismo de recogida estructurada de la información que permita centrar el acceso a la información realmente útil y que podría a su vez desarrollarse en dos pasos:

- Identificación y selección de las fuentes formales e informales adecuadas. Puede basarse en una serie de criterios como: la riqueza de contenidos, su accesibilidad, fiabilidad, precio, facilidad de uso o rapidez de respuesta.
- Establecimiento de los mecanismos de acceso. Su finalidad es obtener de las fuentes seleccionadas la información que constituya la materia prima del sistema de vigilancia, de forma puntual o periódica según los casos.

Entre las fuentes de información más utilizadas en las empresas analizadas se pueden destacar: clientes, competidores, tecnología y cambios en regulaciones. No obstante, algunas organizaciones también acuden a otras fuentes no menos relevantes que las anteriores, como por ejemplo: proveedores, colaboradores, asesores, personal interno, etc.

Por el contrario, una fuente utilizada ampliamente en el ámbito industrial que no resulta de tanta utilidad en las empresas de servicios es el análisis de patentes. Esto es debido a que el actual sistema de protección de la propiedad industrial e intelectual posee una clara orientación industrial y necesita ser desarrollado más extensamente para poder abarcar activos intangibles como los servicios.

1. Clientes

El análisis de las fuentes de información utilizadas por las organizaciones participantes, confirma el hecho de que la cercanía al cliente es un factor fundamental y diferencial en el sector servicios.

En las organizaciones colaboradoras, la utilización de los clientes en el proceso de innovación se realiza con distintos enfoques. Algunos ejemplos:

Barceló utiliza encuestas de satisfacción y contactos periódicos tanto con usuarios finales como con tour operadores. La estancia media de un cliente en los hoteles vacacionales es de 7 a 10 días, en los que existe un contacto permanente con el mismo, con lo que se dispone de una situación privilegiada para pulsar su grado de satisfacción y recoger ideas de mejora. Adicionalmente, el cliente es cada vez más experto, viaja más y su nivel de exigencia es mayor, lo cual le lleva a exigir aquellas prácticas que ha observado en otros hoteles. Es decir, actúa como correa de benchmarking de las mejores prácticas que encuentra en los competidores.

Savia Amadeus, al ser propietaria de la tecnología usada por sus clientes, el sistema Amadeus, dispone de información muy valiosa sobre las necesidades de los mismos. En este sentido, la tecnología le permite saber qué problema tiene un cliente concreto para vender un determinado producto o en una determinada zona. Y esta información le permite poder ayudar a sus clientes reaccionando a tiempo y ofreciéndole soluciones encaminadas a que mantenga su volumen de ventas.

Bankinter utiliza los «Road Show» por la red de oficinas, realizados por los jefes de producto, lo que les permite sondear las necesidades del mercado.

2. Tecnología

La vigilancia tecnológica suele ser menos frecuente en las empresas de servicios, pero no por ello inexistente. De hecho, puede destacarse algunos ejemplos en las organizaciones analizadas:

Bankinter, mediante su área de innovación aplicada, realiza un análisis constante de las aplicaciones que las nuevas tecnologías pueden tener en sus servicios financieros.

Osakidetza dispone de una antena tecnológica, Osteba, para la evaluación de tecnologías sanitarias.

Savia Amadeus mantiene una estrecha colaboración con su matriz Amadeus GTD que es quien desarrolla y suministra los nuevos productos que incorporan tecnologías novedosas.

En el caso de las empresas de servicios la tecnología crítica se encuentra en el campo de las TIC. En este caso, es normalmente el área de sistemas quien realiza la actividad de vigilancia.

3. Competidores

El conocimiento de los movimientos de los competidores es de un marcado carácter estratégico. Los métodos para cubrir este campo son diversos y dependen de la actividad de cada empresa.

Se trata de una fuente de vigilancia muy común en las empresas analizadas.

En el área de desarrollo de productos de pasivo de Bankinter, por ejemplo, se cuenta con una persona que se encarga de la vigilancia de los nuevos productos lanzados por los competidores, además de contar con los servicios de una agencia especializada que informa periódicamente de la competencia: qué productos han lanzado, qué campañas están realizando, etc.

Barceló dispone de un departamento de desarrollo y promoción con un equipo de 10 personas en Europa y 10 en Latinoamérica que están continuamente viajando y visitando hoteles para detectar oportunidades, localizaciones y terrenos, siendo una de sus funciones la investigación y análisis de los avances que se producen en los hoteles de la competencia.

Una fuente común de información sobre la competencia usada por todas las organizaciones es la asistencia a ferias y exhibiciones.

4. Cambios en las regulaciones

El entorno normativo y el grado de liberalización de cada sector marcarán la relevancia de los cambios legislativos como fuente de posibles innovaciones en cada caso.

Bankinter, por ejemplo, se caracteriza por tener una historia de crecimiento a lo largo de los años, aprovechando cambios regulatorios, situaciones especiales y nichos de mercado.

En 1987, con la liberalización en la remuneración de las cuentas corrientes, Bankinter fue el primero en lanzar al mercado una cuenta de alta remuneración «Depósito especial», que le permitió doblar su balance en los siguientes dos años.

En 1992, fue el pionero en el lanzamiento de los fondos de inversión, gracias al nuevo contexto legislativo que se generó.

En 1994, y también tras un cambio en la regulación de los créditos hipotecarios, Bankinter comenzó de una manera activa a comercializar este producto, que anteriormente era un producto inexistente en el banco, y llegar a ser uno de los bancos más activos del mercado, logrando multiplicar su balance por tres en siete años.

5. Otras fuentes

Adicionalmente a las ya comentadas, es importante resaltar la importancia que adquieren otras fuentes en algunas organizaciones analizadas. Así, por ejemplo:

- **Proveedores:** fuente de información útil que permite el acceso a las novedades introducidas por ellos, bien sean producto de un desarrollo propio o por petición de algún competidor.

Utilizada, por ejemplo, por *Barceló*, como forma de mejorar el servicio ofrecido en sus hoteles y no quedar por detrás de sus competidores en prestaciones y nivel de calidad.

- **Personal interno:** búsqueda constante de sugerencias por parte de las personas que están en contacto con la realidad del día a día y con las inquietudes y necesidades de los clientes.

Bankinter. «La participación del personal interno». Bankinter ha potenciado nuevas vías de incentivación a la creatividad aplicables a las personas que destaquen en innovación, cualitativa o cuantitativamente como, por ejemplo, sistematizando el reconocimiento mediante su participación en el equipo de desarrollo de las iniciativas propuestas, ofreciendo subvención de sistemas o aportando ayudas de estudios.

La innovación está tan impregnada en la cultura de la casa que, incluso al tener informatizado y procedimentado el proceso, se dispone de una base de datos con las personas de perfil más «innovador» y éste es un dato que es utilizado internamente como herramienta de gestión de personas. Por ejemplo, en las evaluaciones personales, para proponer movimientos internos entre las áreas del banco, etc.

- **Asesores y colaboradores:** se trata de instrumentar mecanismos para poder contar con el mayor número de fuentes de interés y así captar información sobre tendencias, cambios de mercado, novedades, etc.

Dos buenos ejemplos son el Comité de Innovación de Bankinter formado por altos directivos de la casa y altos ejecutivos de otras compañías externas, o la preocupación de Alsa por mantener contactos permanentes con sus colaboradores tecnológicos en aras de poder detectar en todo momento, entre la tecnología ya existente, aquella que pueda ser de aplicación para su negocio.

En este punto es importante destacar el apoyo con que cuentan aquellas empresas pertenecientes a un grupo multinacional, en cuanto al soporte y colaboración que reciben habitualmente por la matriz. Se podría destacar en este punto el caso de Amadeus y el de Bassat.

7.2.3 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

La información recogida es normalmente mayor de la necesaria, por lo que se antoja como totalmente necesario su filtrado y análisis. En este caso, los objetivos son determinar y validar los datos relevantes y extraer la información útil para la toma de decisiones.

Además, es conveniente que dicha información sea sintetizada y clasificada de tal modo que permita la identificación de oportunidades, amenazas, tendencias

e implicaciones, para que posteriormente sea interpretada con el objetivo de obtener información de alto valor añadido útil para la posterior toma de decisiones.

Un último aspecto de interés en lo que concierne a la transmisión es el flujo que la información va a recorrer en la organización. En este flujo de información es esencial definir quienes serán los «responsables», es decir, qué personas o departamentos son los que se han de encargar del proceso de recogida y tratamiento de la información. Esta figura será asumida por un departamento u otro en función de las características de cada organización.

En las empresas estudiadas, en concreto, el peso de dicha actividad recae principalmente en los siguientes agentes:

Barceló: Dpto. Calidad, Departamento de Operaciones, Departamento de Desarrollo y Departamento de Planificación y Control.

Alsa: Dirección de Informática y Comunicación, Dpto. de Calidad, Dirección Comercial y Gerentes de Unidad de Negocio.

Osakidetza: Dirección Asistencia Sanitaria.

Bankinter: Desarrollo de Nuevos Productos, Directores de Área y Dirección de Innovación.

Amadeus: Dirección Comercial, Dirección Desarrollo de Producto y Dirección General.

Bassat: Dirección de Cuentas y Dirección General.

Una vez recogida, procesada y transmitida la información, es necesario establecer las herramientas para su almacenamiento y posterior actualización y uso.

Por último, es conveniente no olvidar que un proceso de este tipo necesariamente debe ser realimentado con sugerencias y críticas de los usuarios, así como flexible para poder incorporar tanto las mejoras y adaptaciones necesarias como las nuevas necesidades que surjan. Para ello, debe establecerse un responsable del sistema y un adecuado mecanismo de *feedback*.

Respecto del almacenamiento y uso de la información por el conjunto de la organización, es importante destacar que todas las empresas analizadas disponen de una intranet en la que se plasman, en mayor o menor medida, la información recogida que pudiera resultar relevante.

7.2.4 BUENAS PRÁCTICAS Y REFERENCIAS

A continuación se exponen, de forma más amplia, algunas de las buenas prácticas detectadas en las empresas analizadas, dentro de la actividad «vigilar».

La vigilancia en Bankinter

La fase de **generación de ideas** se contempla desde tres niveles diferentes, que son:

- Innovación interna.
 - *Brainstorming* con empresas.
 - Consejos de innovación.
-
- La **innovación interna** comprende el conjunto de ideas propuestas por personas de la organización. Para facilitar la recolección de las ideas el banco cuenta con tres herramientas que permiten a las personas exponer sus sugerencias respecto diversos temas:

- Intranet: aplicación destinada a compartir experiencias
- «Ideapolis»: base de datos para recoger ideas de innovación a corto plazo
- «Tsunami»: base de datos donde se recogen aquellas ideas más radicales, no necesariamente sólo sobre temas financieros.

Adicionalmente se suelen arbitrar iniciativas para estimular la aportación del personal. Así, por ejemplo, se lanzan concursos de ideas o en ocasiones se utilizan estas mismas vías para pedir la opinión sobre mejoras concretas.

- Una segunda fuente de ideas son las reuniones de **Brainstorming con empresas**. Se trata de una iniciativa reciente. Se ha comenzado con reuniones mensuales. Se apoyan en empresas clientes y consultoras, con el objetivo de bien recoger ideas útiles sobre mejoras internas o bien de estudiar la posibilidad de nuevos negocios a partir de las soluciones y el Know how del banco. Como ejemplo se podría citar la aplicación de tecnología, propiedad del banco, al desarrollo de una aplicación online de subastas de habitaciones de hoteles.

No existe ninguna limitación al resultado del proceso. Tan sólo una vez obtenido, se analiza y se toma una decisión. Es decir, como resultado del mismo puede surgir, por poner un ejemplo, una alianza con un partner, la creación de una nueva sociedad o incluso la concesión de licencias de explotación.

Una de las claves de la relación con las empresas es que, desde el principio, el lanzamiento de la nueva idea se plantea con una estrategia *win-win*, es decir, que aporte beneficios a ambas organizaciones.

- Por último, una tercera fuente de ideas la constituyen los **Consejos de Innovación**. En la actualidad Bankinter cuenta con dos consejos:
 - uno que se reúne con mayor asiduidad, compuesto por personal del banco y alguna persona externa.
 - y otro que se reúne una o dos veces al año y en el que participan personas de referencia del mundo empresarial que destacan por sus conocimientos y visión de futuro.

Cabe destacar la participación del Consejero Delegado del banco en dichos Consejos, como hecho que permite deducir la implicación de la dirección en la apuesta por la innovación.

La vigilancia en el Grupo Barceló

Dentro del proceso, la empresa cuenta con dos tipos de herramientas de vigilancia o fuentes de información, tanto internas como externas a la organización:

- Cliente: mediante dos vías como son las encuestas de satisfacción y los contactos personales que mantiene con los clientes el departamento de calidad de Barceló que es el encargado de realizar auditorías.

Con respecto al cliente, es importante tener en cuenta una serie de aspectos tales como:

- El cliente viaja cada vez más y exige cada vez mayor cuota de servicio.
- El cliente permanece una serie de días (2, 7 ó 10 según los casos), período en que está disponible para que sean analizadas sus preferencias, problemas y sugerencias.
- El cliente actúa como correa de benchmarking en cuanto que transmite lo que ha visto y tiene la competencia, demandándolo.
- Adicionalmente, existe un 40% de cuota de repetición que hace que el cliente se encuentre en mejor disposición para expresar ideas y sugerencias, al sentirse parte del proyecto Barceló.
- Tour-operador: a través del contacto con ellos se conocen las preferencias de los clientes, sobre todo de otras nacionalidades o colectivos que todavía no hayan estado alojados.
- Proveedores: por la propuesta de estos cuando desarrollan un nuevo producto o mejoran algo ya existente. Puede que lo hayan hecho de oficio o a petición de la competencia.
- Departamento de desarrollo y promoción: tiene un equipo de aproximadamente 10 personas en Europa y 10 en Latinoamérica que están continuamente viajando para detectar oportunidades, localizaciones y terrenos, así como para observar qué servicios ofrece la competencia.

- Expansión internacional: aprendizaje de buenas prácticas, en el caso de hoteles urbanos, por su experiencia en EEUU, y en el caso de hoteles vacacionales, por su implantación en el Caribe.
- Otros: asistencias a ferias, etc.

Por tanto, cualquier nuevo servicio o mejora puede ser detectado por los diferentes departamentos: calidad (por sus auditorias internas), comerciales (por el análisis de las necesidades de los clientes), desarrollo y promociones (por sus constantes visitas a otros hoteles), área corporativa (como fruto de análisis de información recibida) o incluso la propia dirección de cualquier Hotel a través de la dirección general correspondiente.

La vigilancia en Osakidetza

Dentro del proceso, la organización cuenta con varios tipos de herramientas de vigilancia o fuentes de información. Principalmente se pueden destacar:

- Personal de plantilla y los propios centros: realizan propuestas por medio de la dirección de asistencia sanitaria al departamento de sanidad.
- La antena de evaluación tecnológica Osteba: evalúa las nuevas tecnologías y remite informes sobre su estado del arte a la central.
- Usuarios y pacientes. Encuestas anuales a usuarios.

La vigilancia en Savia Amadeus

El proceso de vigilancia en Savia Amadeus está principalmente influido por dos factores: su estrecho contacto con la matriz Amadeus GTD, y su cuota de mercado que, con cifras superiores al 90%, les permite tener un conocimiento exacto de las necesidades de sus clientes.

En el contexto de la relación con su matriz Amadeus GTD, se producen diversos tipos de reuniones cuyo objetivo último es introducir mejoras e innovaciones. Así:

- «Reuniones bilaterales». Celebradas entre la compañía aérea española, Iberia, y la central de Amadeus. Estas reuniones se celebran en cada uno de los distintos países en los que se cuenta con presencia (con Air France en Francia, con Lufthansa en Alemania, etc.).

Su finalidad es detectar lo que hay que mejorar. Su periodicidad es bianual. A partir de las ideas surgidas se celebran posteriores reuniones que quedaran explicadas en el apartado dedicado a «focalización».

En lo que respecta propiamente a Savia Amadeus, la vigilancia se produce a partir de tres frentes:

- *Clientes*: Savia organiza reuniones bilaterales tanto con los principales grupos de viajes y turísticos de la península como con las centrales de compras o asociaciones de agencias de viaje de menor tamaño. También existen comisiones mixtas en las que también participan los proveedores como RENFE o Iberia.
- *Colaboradores*: Aunque no está formalizado existe un goteo constante de nuevas ideas propuestas por posibles colaboradores atraídos por el potencial de negocio que supone el mercado de Savia.
- *Interno*: constante contacto con la red de agencias que sirve para pulsar sus inquietudes y propuestas de mejora. Adicionalmente, se realizan análisis de toda la información de mercado que el propio sistema gestiona, lo cual si se tiene en cuenta que Amadeus dispone de una cuota de mercado del 90%, da una idea del gran valor de la información de que se dispone.

Un último aspecto relevante en la vigilancia de la empresa, es su preocupación por participar en cuantos eventos, congresos o ferias se celebren en relación con el objeto de su actividad.

La vigilancia en Bassat Ogilvy

Dentro del proceso, la empresa se sirve de las siguientes herramientas:

- Observación del mercado. Fundamentalmente sobre:
 - nuevas tendencias y «*best practices*»: así recientemente se incorporaron en algunos proyectos nuevos métodos de investigación que refuerzan a los tradicionales y que han surgido como complemento de los mismos (por ejemplo, la fotografía como medio de captar el comportamiento y las reacciones del público joven)
 - competencia: fácil acceso al trabajo de la competencia a través de los distintos medios de comunicación (televisión, prensa escrita, etc.)
 - posicionamiento competitivo: a través de estudios que, empresas de consultoría especializada realizan sobre las diferentes compañías del sector y su valoración en el mercado
- Análisis de producto: solicitud de informes varios (por ejemplo, a empresas especializadas que proveen películas con la historia de las últimas campañas realizadas bien por un cliente, o bien en un país concreto o bien por la competencia, etc.)
- Investigaciones sectoriales. Se tiene acceso a ellas mediante la suscripción a determinadas firmas especializadas y, en alguna ocasión, se realizan algunos estudios con recursos propios.



La generación de ideas en Bassat Ogilvy

El negocio de Bassat Ogilvy tiene un componente importante de «creatividad». Por ello, en la organización se presta una especial atención al proceso de generación de nuevas ideas, trabajando frecuentemente mediante grupos de creatividad.

La creatividad funciona por la confrontación de un conjunto de personas acostumbradas a trabajar en equipo y por hacerlo en un contexto de completa libertad para la fluidez de las ideas.

En esta fase previa de vigilancia y generación de ideas, el trabajo se organiza del siguiente modo: a cada nuevo proyecto de publicidad se le asigna un equipo de dos personas formado por un director de arte, encargado de la parte más conceptual, y un redactor, responsable del texto y mensaje del anuncio, aunque las funciones de cada uno pueden perfectamente cruzarse. Este equipo está formado por dos personas complementarias y se encuentra bajo la responsabilidad del director creativo.

Los equipos cuentan con gran libertad en su trabajo y únicamente tienen que rendir cuentas ante el director creativo, encargado de orientarles en el proceso. El proceso de generación de ideas termina únicamente cuando el director creativo da por bueno el resultado del trabajo.

Además, en momentos puntuales, se organizan de manera informal reuniones de *brainstorming* en las que pueden participar otros equipos y personal interno, en función de cada caso, y que constituyen un *input* extra en el proceso de generación de ideas.

7.3 Focalizar

Se trata de definir una respuesta estratégica a partir de la información y de las señales recogidas en la etapa de «vigilar».

Partiendo de la premisa de que los recursos son limitados en toda organización, «focalizar» consiste en seleccionar aquellas líneas de acción que ofrecen las mayores posibilidades de proporcionar una ventaja competitiva y, por tanto, aquellas a las que la organización se compromete a asignar los recursos necesarios para su implantación.

En algunas de las empresas analizadas, la generación de nuevas ideas y su formalización y presentación a la dirección suele producirse de manera informal, en muchos casos promovida por la iniciativa de personas de media o alta responsabilidad dentro de la empresa, que intentan actuar como catalizadores de las ideas surgidas.

Las claves

- 1. Es conveniente contar con unas líneas estratégicas de futuro definidas y recogidas en un plan estratégico. Dichas líneas serán la base para valorar y priorizar.**
- 2. Otro elemento de interés para la focalización es la elaboración de un plan de innovación o documento similar (por ejemplo, plan de mejoras, plan de nuevos servicios o plan de tecnología) que, concretando los planteamientos estratégicos corporativos, recoja formalmente las líneas de innovación de la empresa y ayude a:**
 - **Aclarar y traducir las líneas estratégicas**
 - **Comunicar y vincular a todos los participantes, las líneas de acción futuras**
 - **Alinear el trabajo y la participación de toda la organización en la misma dirección y tras los mismos objetivos**
 - **Aumentar la implicación de los directivos y principales responsables, en el proceso de innovación**
- 3. A la hora de definir un proceso de focalización estructurado es conveniente estructurar el mismo en varias etapas, introducir los filtrados oportunos al final de cada una de ellas y designar los participantes y responsables de cada etapa. Así, dependiendo de la complejidad, se podría pensar en las siguientes etapas:**
 - **Preselección de ideas innovadoras**
 - **Selección de las innovaciones más interesantes**
 - **Aprobación final de las innovaciones seleccionadas.**
- 4. Imprescindible el uso de herramientas que faciliten la labor de valoración y priorización.**

7.3.1 DESARROLLO DE UN ESTRATEGIA GENERAL Y DE INNOVACIÓN

En aquellas organizaciones que han desarrollado un plan estratégico, éste recoge las grandes líneas de futuro de la empresa y alimenta el proceso de innovación, asumiendo el papel de guía y de motor del mismo. En ocasiones dicho plan recoge la focalización del proceso de innovación y en otros es un «input» para este ejercicio.

Es importante destacar que aquellas empresas que siguen una estrategia enfocada y coherente tienen muchas más posibilidades de lograr el éxito en su proceso de innovación, alcanzando y manteniendo una importante ventaja competitiva.

Bankinter ha creado recientemente el departamento de innovación que ha sido concebido para trabajar sobre ideas que puedan significar cambios de gran calado en el concepto de negocio y que, consecuentemente, cuentan con un periodo de maduración de medio y largo plazo.

Sus áreas de trabajo se encuentren en consonancia con las líneas y principales objetivos marcados por el plan estratégico de la entidad (como por ejemplo, la movilidad o la digitalización de procesos).

En este sentido, tampoco es habitual, incluso en el caso de las empresas analizadas, el contar con un departamento o unidad específica de innovación, dentro de la estructura organizativa. Sin embargo, en aquellas organizaciones que sí cuentan con un departamento de estas características, es más habitual la existencia de un plan de innovación elaborado formalmente, más desarrollado y, sobre todo, nacido como consecuencia de un proceso más ordenado.

Del mismo modo, la experiencia demuestra que la traducción de las grandes líneas establecidas en el plan estratégico en líneas de innovación más concretas, acrecienta la probabilidad de alcanzar los objetivos estratégicos definidos. Dicha traducción se realizará a través de diferentes instrumentos que adquieren distintas formas y nombres, en función de la actividad y organización particular de cada empresa: plan de innovación, plan de mejora, plan de nuevos servicios o plan de tecnologías, entre otros. Así por ejemplo:

Barceló cuenta con un «Plan de Mejora Anual» donde se recogen los nuevos servicios y mejoras que se van a incorporar a la oferta de la empresa. Adicionalmente, los «Planes de Servicios» definen cómo tienen que ser los diferentes servicios y la forma de incorporar las novedades introducidas.

Alsa desarrolla un «Plan de Tecnología» a 5 años donde se recogen las tecnologías que pueden ser de utilidad para su negocio y de donde se seleccionan aquellas más interesantes, en cada momento, a partir de revisiones anuales.

Amadeus realiza «Reflexiones Estratégicas», de carácter anual, en las que se marcan como objetivo definir, al menos, dos proyectos innovadores de cierto calado.

Bassat Ogilvy define el denominado «Two Years Plan» donde se analizan los servicios que ofrece la competencia y se planifican aquellos que se considera de interés incorporar.

Osakidetza dispone del «Plan de Salud», documento donde se recogen los servicios a prestar, actuales y nuevos, es decir, todos aquellos programados en función de las contingencias esperadas en base a aspectos tales como la experiencia o el tipo de población, entre otros.

Un esquema sencillo de los pasos que conviene dar en esta etapa y del orden lógico en que éstos deben producirse, podría ser el siguiente:

- Preselección de las innovaciones posibles.
- Selección de las innovaciones a estudiar.
- Aprobación final de las innovaciones seleccionadas.

A continuación, se define en mayor detalle estos pasos, así como las personas y agentes que deben intervenir en los mismos.

7.3.2 PRESELECCIÓN DE LAS INNOVACIONES POSIBLES

Normalmente, esta fase suele ser responsabilidad de los directores de innovación, de desarrollo o de los directores de departamento o área, en función de la organización particular de cada empresa.

La preselección de las innovaciones y de las diferentes líneas de acción posibles, suele realizarse teniendo en cuenta un análisis «pasa-no pasa» en función de varios elementos, como por ejemplo:

- **Adaptación a objetivos:** Se trata de analizar si la innovación propuesta encaja o no en el marco de la estrategia empresarial y las líneas de futuro establecidas.
- **Coste de desarrollo:** Define la posibilidad real de abordar el cambio o innovación resultante: encaje con la base de la competencia de la organización y, en su defecto, posibilidades de planificar la adquisición de competencias adicionales.

Una de las causas más comunes en el fracaso de procesos de innovación radica en que en ocasiones se intentan abordar proyectos que no pueden ser soportados con la estructura existente. Las capacidades y competencias necesarias no tienen que encontrarse necesariamente dentro de la propia empresa, siendo cada vez más frecuente el apoyo en competencias externas.

- **Coste de operatividad:** Analiza el encaje con la capacidad de gestión que implique la nueva innovación, tanto dentro como fuera de la empresa. Consiste en analizar la viabilidad de los posibles cambios que la innovación propuesta traiga consigo, tanto dentro de la propia empresa (por ejemplo, necesidad de capacitación o cambios culturales) como en el propio mercado (por ejemplo, previsiones a la baja de la demanda).

En *Bankinter*, las ideas de las carteras de los jefes de producto se categorizan en función de dos parámetros, coste de desarrollo y potencial de beneficio, y son revisadas cada semana en las reuniones de la dirección del área.

7.3.3 SELECCIÓN DE LAS INNOVACIONES A ESTUDIAR

Se tendrán en cuenta únicamente aquellas que hayan superado el análisis anterior «pasa-no pasa». En esta etapa deberán superar el «primer filtro». Aquellas que han sido rechazadas pueden ser replanteadas en un futuro, en el momento en que las circunstancias así lo aconsejen.

En el sistema de evaluación y selección de las propuestas de innovación suelen ser habituales los siguientes pasos:

- Preparación de una «propuesta básica» para cada proyecto, según un formato definido que contenga el concepto principal y los pilares elementales: título, objetivo, resultado, plazo, recursos o beneficios esperados, entre otros.
- Análisis de estas «propuestas básicas» por parte de aquellas figuras que se definen, en la página siguiente, como claves en el proceso de innovación (por ejemplo, la dirección general o la dirección de innovación), puesto que en este primer filtro se tendrán en cuenta fundamentalmente criterios estratégicos y, por

tanto, deben ser analizadas por aquellas personas de la organización con una visión más global y de largo plazo.

En *Bankinter*, las ideas para nuevos productos que resultan mejor valoradas se desarrollan de manera más amplia mediante dos informes: un documento de desarrollo de producto y un *Business Case* preliminar, que contiene principalmente datos económicos.

De este modo, la finalidad de la selección es que, antes del posterior desarrollo de la propuesta, que conllevará más tiempo y una mayor dotación de recursos, queden verificados dos aspectos: por un lado, el encaje con los planteamientos estratégicos y recursos y capacidades disponibles y, por otro lado, la priorización de los mismos en función de su importancia (en este último punto es importante tener en cuenta una limitación habitual: aquella impuesta por el presupuesto anual aprobado para este tipo de proyectos en el correspondiente plan de gestión).

7.3.4 APROBACIÓN FINAL DE LAS INNOVACIONES SELECCIONADAS

Una vez superado el «primer filtro», los siguientes pasos que cada iniciativa debe superar, dentro del proceso, serían los siguientes:

- Confección de un «*Business Case*» preliminar, se trata de un plan de negocio que deberá servir para desarrollar y concretar todos los aspectos relevantes y planificar, en detalle, el impacto económico y financiero. Suele ser elaborado por la persona de la organización que tenga una implicación más directa con el proyecto en función de su responsabilidad interna dentro de la organización.
- Análisis del «*Business Case*» preliminar y participación en su debate y discusión por parte de los diferentes responsables y departamentos sobre los que pueda tener una incidencia más directa el proyecto (como dirección de calidad, dirección de tecnología o dirección comercial) y, en especial, de aquellos departamentos que se vayan a ver afectados por su posterior implantación, en la gestión de su día a día.
- Presentación y aprobación final del «*Business Case*» por parte de dirección, al nivel que sea según los casos. En este nivel se debe dar la toma de decisión sobre el asunto de referencia.
- No obstante, puede ocurrir que la dirección estime conveniente pedir aclaraciones adicionales sobre determinados aspectos del «*Business Case*» o bien solicitar información adicional, lo cual puede exigir un proceso de maduración y análisis mayor, antes de la toma de decisión final.

En Alsa, los nuevos negocios se presentan por medio de un *Business Case* al comité de dirección que es el encargado de valorar el riesgo y potencial de la idea así como de tomar la decisión final sobre si realizar la correspondiente inversión.

Finalmente, en aquellos casos que las innovaciones aprobadas entrañen un importante impacto en la marcha de la empresa, suele ser práctica habitual la revisión y actualización del plan de gestión, incluyendo todas aquellas variaciones e impactos que la inclusión de la citada innovación pudiera acarrear.

7.3.5 BUENAS PRÁCTICAS Y REFERENCIAS

A continuación se exponen, de forma más amplia, algunas de las buenas prácticas detectadas en las empresas analizadas, dentro de la actividad «focalizar».

La focalización en Savia Amadeus

La relación de Savia Amadeus con su matriz Amadeus GTD se materializa por medio de diversos tipos de reuniones cuyo objetivo último es una óptima adecuación entre la cartera de productos de Amadeus GTD y las necesidades de sus diversos mercados.

Tal como quedó explicado en el apartado dedicado a «vigilar», Amadeus GTD organiza dos reuniones bilaterales anuales con cada NMC (*National Marketing Company*). En estas reuniones cada filial (en España y Portugal será Savia Amadeus) presenta una serie de propuestas de ideas con sus respectivos planes de negocio.

El conjunto de nuevas ideas sugeridas por los representantes en los diversos mercados será discutido en posteriores comités funcionales, que constituyen asimismo una fuente de vigilancia del mercado internacional para las NMC. De hecho, dos veces al mes se realiza un control junto con las NMC de la cartera de desarrollo de productos de la matriz.

La decisión de seleccionar las innovaciones que se van a desarrollar se lleva a cabo según un criterio simple: aquellas que aporten valor al cliente o, lo que es lo mismo, aumenten sus ingresos o reduzcan sus costes.

Existen una serie de grupos o comités estratégicos y funcionales a nivel de grupo que se constituyen en el principal cauce para canalizar las ideas y propuestas de mejora. En estos grupos se da entrada a la participación de personal de la central, de otros mercados, clientes y proveedores.

Así, el proceso que ha podido comenzar o no con la «reunión bilateral» continua de la siguiente manera:

- Una vez que se dispone de una idea, se celebra una «reunión multilateral» en la que se trata de analizar el «*Product Concept*» elaborado a partir de la idea. Esta reunión se abre a la participación de todos los mercados y de todas las líneas aéreas. Las ideas y planteamientos se discuten y se votan.
- Una vez que se ha realizado el primer debate y discusión, el resultado es la existencia de una lista de ideas que aparecen con un puntuación provisional. A partir de aquí estos planteamientos se discuten en el «*Joint Functional Marketing*» o reunión presencial de dos o tres días de duración que se celebra anualmente. En esta reunión se debate y se realizan enmiendas a las propuestas iniciales.
- A continuación se celebra el otro comité, del que no forman parte todos los miembros sino tan sólo algunos: España, Francia, Alemania, EEUU, etc. Se trata de un comité más operativo, donde se tratan aspectos de estrategia de producto (como por ejemplo, precio). Se encarga de solventar los problemas y de detalles funcionales pendientes de la reunión anterior.
- El siguiente paso se da ya individualmente en cada uno de los mercados. En el «comité comercial» donde fundamentalmente se trata de analizar la rentabilidad del producto y para ello, se estudian entre otras las variables de producto, mercado y posibles *partners*.
- Una vez que la propuesta se ha considerado de forma positiva, se establecen una serie de comités, donde se da entrada a las agencias de viaje, a dos niveles: uno más estratégico con directivos y otro más operativo con personal de nivel más bajo.

Una vez llegado a este estadio del proceso, éste es el mismo que para cualquier desarrollo local que proceda de otra fuente de información o vigilancia. Así:

- El área de desarrollo de producto elabora un «*Business Case*» para cada proyecto.
- Posteriormente, la dirección de la empresa estudia el proyecto y decide si es de interés para la empresa en función principalmente de dos parámetros: retorno de la inversión y encaje con la estrategia de la organización.

La focalización en Bankinter

Dentro de la división de mercado, todos los productos se agrupan en una serie de áreas diferenciadas (activo, pasivo, internacional, etc.) y, dentro de cada una de ellas, y por debajo de la respectiva dirección, se encuentran las jefaturas de producto.

Cada uno de estos jefe de producto tiene la responsabilidad de recoger todas las ideas posibles, en virtud de los distintos canales establecidos a tal efecto, y de categorizar las mismas en función de dos parámetros: coste de desarrollo, por un lado, y potencial de beneficio, por otro lado.

Cada jefe de producto tiene la responsabilidad de mantener permanentemente una «batería de aproximadamente 20 ideas innovadoras», debidamente priorizadas. Este tema se aborda en las reuniones semanales de la dirección del área.

En estas reuniones se analiza el interés de alguna de las ideas mejor valoradas a partir de dos documentos:

- «Documento de desarrollo de producto», que describe el nuevo producto financiero de forma breve y desde un punto de vista más conceptual.
- «*Business Case Preliminar*», que contiene principalmente datos económicos como una estimación de ingresos, el VAN o el TIR, así como un análisis de la prioridad estratégica del producto.

Una vez analizados estos informes, la decisión de tomar el proyecto puede ser tomada directamente en el área si el presupuesto no supera los 180 mil euros. En el caso de cantidades superiores, es necesario presentar el proyecto al comité de dirección y que este dé su aprobación.

En casos de proyectos de especial importancia, el proceso se puede alargar. Así, se suele hacer una presentación previa al director general del área de productos y mercados, tras la que se presenta al comité de dirección. En caso de resultar aceptada, se realiza un desarrollo más profundo tanto del «documento de desarrollo» como del «Business Case», que necesitará de una nueva aprobación del comité de dirección.

La focalización en Alsa

Una característica particular de Alsa es que el proceso de innovación se articula en torno a dos departamentos:

- Innovaciones tecnológicas: Departamento de informática y comunicaciones. Ello obedece al profundo impacto que ha tenido en el negocio la progresiva introducción de las tecnologías de la información y la comunicación.

La vigilancia tecnológica es desarrollada por el departamento de informática. El conjunto de esta actividad está reflejado en el plan tecnológico de la empresa. Se trata de un plan con una vigencia a 5 años, que se revisa anualmente y tiene su origen en el plan estratégico de la organización.

Las ideas pueden surgir bien de la dirección de alguna área o bien del propio departamento de informática. A partir de este momento, el responsable de cada departamento o división ejerce, en la mayoría de los casos, el papel de líder del proyecto y es el que se pone en contacto con los otros responsables del grupo que pudieran estar involucrados directa o indirectamente con el proyecto en cuestión.

Se comunica el proyecto a dirección y normalmente se justifica por alguna de las tres razones siguientes: normalizar procesos, minimizar número de incidentes

cias u obtener sinergias por encima de la capacidad que una persona puede manejar, es decir, ahorros.

Una vez obtenido el visto bueno de dirección, se conforma un grupo de trabajo, normalmente formado por personas del departamento de informática, de tráfico y el apoyo externo que en cada caso sea necesario.

Este equipo inicial de trabajo será, a su vez, el encargado de, en su caso, consultar la disponibilidad de la tecnología, realizar una primera valoración del proyecto, en función del análisis económico-financiero y del plan operativo así como de parámetros más intangibles como el encaje del proyecto con la estrategia de la empresa. Este equipo es el encargado de presentar la propuesta al consejo de administración.

El consejo de administración será el que finalmente dé su aprobación al proyecto.

- Innovaciones de desarrollo de nuevos servicios o proyectos: división de desarrollo. Sus funciones son principalmente de análisis y valoración de las propuestas planteadas, bien procedentes directamente del consejo de administración o bien canalizadas por algún departamento a través del departamento de calidad.

Dentro de la división de desarrollo, se encuentra un departamento de consultoría cuya misión es la cumplimentación de las licitaciones y el análisis de nuevos negocios.

La propuesta es analizada y se realiza un *Business Case* que es presentado en primera instancia al comité de dirección y en último término al consejo de administración.

7.4 Capacitarse

La fase de capacitación abarca el conjunto de actividades encaminadas a dotar a la organización de competencias para el correcto funcionamiento del proceso de innovación, tanto en lo que se refiere a conocimientos como tecnología o equipamiento.

En cierto modo, se trata de un proceso con una doble vertiente en tanto que la capacitación abarca, por un lado, la dotación de los recursos necesarios para un proyecto concreto (por ejemplo, comprar un equipo para la provisión de un determinado nuevo servicio) y, por otro lado, la capacitación de la organización en las competencias necesarias para poder desarrollar una determinada actividad (por ejemplo, a través de la formación continua de las personas).

Las empresas analizadas en su conjunto no cuentan con ningún tipo de uniformidad en el proceso de adquisición de capacidades durante los proyectos de innovación. Las estrategias utilizadas por las empresas analizadas son muy variadas y, en general, no tienen ningún tipo de estructuración, llevándose a cabo *ad hoc* en función de cada proyecto. En este sentido, en muchos casos resulta difícil separar completamente la etapa de «capacitación» de la fase de «implantación» a la hora de señalar las claves de las distintas formas de incorporar conocimientos y tecnologías a la empresa.

Las claves

- 1. La importancia fundamental de las tecnologías de información como fuente de ventajas competitivas.**
- 2. La capacitación tecnológica suele realizarse más eficientemente por las empresas de servicios mediante la externalización del desarrollo de la tecnología.**
- 3. En la colaboración externa, sea tecnológica o no, es importante definir claramente los objetivos perseguidos por la misma, de tal manera que se puedan focalizar los esfuerzos y elegir los colaboradores más adecuados para cada fin.**
- 4. En el sector servicios, la propuesta de valor añadido depende de una forma muy directa de la calidad y gestión del equipo humano, activo principal de la empresa.**

En el caso particular de las empresas de servicios la fase de capacitación tiene un carácter quizá no tan estratégico como en el caso de las empresas industriales ya que el papel desempeñado por la adquisición de tecnología no resulta tan crítico para el desenlace de la mayoría de los proyectos. En cambio, la gestión del conocimiento es fundamental en las empresas de servicios, activo que en gran medida reside en el equipo humano de la organización.

Las actividades realizadas con el objeto de incorporar nuevos conocimientos difieren, por tanto, entre el mundo industrial y el de servicios. A continuación se muestran algunas de las modalidades de capacitación que se han observado en las empresas analizadas en el estudio, ordenadas según una estimación de mayor a menor relevancia.

- **Formación del personal:** Realizada tanto internamente como con el apoyo de organizaciones externas.
- **Alianzas y joint-ventures:** Forma de tener acceso a tecnología y a todo tipo de capacidades de otra organización bajo ciertas condiciones.
- **Contratación de personal cualificado:** Inclusión en la plantilla de personal cualificado, con conocimientos especializados en los campos de interés.
- **Compra de equipos:** La adquisición de un equipo, junto con el conocimiento incorporado en el mismo, es la forma de transferencia de tecnología más común en las empresas de servicios.
- **Intercambio de información y conocimientos:** Obtención de información (muchas veces por canales informales) de los clientes, las ferias y congresos, las publicaciones especializadas, los competidores, los proveedores y las universidades.
- **Contratos de know how:** Se transfieren conocimientos, muchas veces de carácter confidencial que no se quieren o no se pueden patentar por no cumplir los requisitos necesarios. Se trata de tecnología tácita, no codificada, habilidades y rutinas muy específicas de la empresa. Normalmente exigen el contacto personal y la presencia de técnicos y asesores, ya que no basta con la documentación.
- **Subcontratación a proveedores:** Subcontratando servicios con proveedores la empresa también adquiere conocimientos mediante el intercambio que se produce con éstos.

Cuadro 20.
Actividades de capacitación en las empresas participantes

En general, todas estas modalidades de capacitación expuestas pueden encuadrarse en cuatro categorías:

- Incorporación de tecnología externa.
- La importancia de la colaboración.
- La gestión de recursos humanos.
- Generación de tecnología propia.

7.4.1 INCORPORACIÓN DE TECNOLOGÍA EXTERNA

Al contrario que en el mundo industrial y con la excepción de sectores muy concretos, la estrategia de capacitación tecnológica de las empresas de servicios suele estar basada en la incorporación de tecnología externa y, en concreto, de tecnologías de la información. De hecho, como se ha mencionado anteriormente, el sector servicios es el principal comprador de equipos y sistemas tecnológicamente sofisticado y responsable de una creciente proporción de I+D, aunque sus innovaciones sean desarrolladas fundamentalmente por empresas industriales.

Esta tendencia se manifiesta en todas las organizaciones analizadas que, en mayor o menor medida, han hecho una apuesta por las nuevas tecnologías, en concreto por las tecnologías de la información, fuente de sus principales innovaciones durante los últimos años, las cuales están asimismo relacionadas en gran parte con el fenómeno Internet.

A continuación se exponen algunos ejemplos:

***Alsa* ha introducido un ordenador de a bordo en su flota de autobuses que ha supuesto un cambio radical en gran parte de los procesos del negocio.**

Uno de los principales servicios de *Savia Amadeus* es precisamente la incorporación de la tecnología proporcionada por su casa matriz Amadeus, software relacionado con el mundo Amadeus, que la NMC española se encarga de adaptar y comercializar en el mercado español.

***Bankinter* ha potenciado de manera decidida su sistema de banco electrónico, ebankinter.com y en estos momentos se encuentra inmerso en el análisis de la venta de servicios por móvil.**

***Barceló* ha presentado en el 2003 su portal de reservas por internet, en el que se puede acceder a toda la oferta de alojamiento de la cadena y que introduce un sistema de ordenación de precios así como flexibilidad en la elección del hotel y su posterior reserva.**

El grupo *Bassat Ogilvy* concretó su apuesta por internet con el lanzamiento en 1998 de *OgilvyInteractive*, empresa dedicada a la publicidad interactiva especializada en el diseño y desarrollo de sitios web.

Osakidetza es una de las organizaciones de salud con tecnologías sanitarias más avanzadas de España. Esto es consecuencia directa de su estrategia, uno de cuyos objetivos es, precisamente, «potenciar el desarrollo de la tecnología y de la investigación dentro de la red, adecuándolo a las necesidades y posibilidades de la misma, propiciando su adecuada evaluación y gestión así como su difusión en el conjunto de los centros».

Como es lógico, el proceso de adquisición de tecnología presenta diferentes niveles de estructuración en función de la mayor o menor importancia de la tecnología en función de cada caso. Por ejemplo, Osakidetza cuenta con un completo proceso de solicitud y análisis de tecnologías, por medio de su antena tecnológica «Osteba», que le permite conocer el estado del arte de la tecnología y el interés real de su adquisición.

7.4.2 IMPORTANCIA DE LA COLABORACIÓN

Anteriormente se han presentado en este documento datos que avalan la posición de las empresas de servicios como grandes inversoras en tecnologías, en concreto, de tecnologías de la información. Este dato a menudo tiene su reflejo en el apartado de colaboraciones de la empresa, que en gran medida van dirigidas a la capacitación tecnológica de la misma.

No obstante, son frecuentes las colaboraciones que persiguen un acceso a un conocimiento del que se carece, la externalización de labores no estratégicas o la participación en proyectos subvencionados.

En el caso de las organizaciones analizadas, la mayoría de las colaboraciones han tenido precisamente una vertiente de capacitación tecnológica, como por ejemplo:

Savia Amadeus ha colaborado con un amplio número de socios tecnológicos como Unysis, Microsoft o Telefónica Data, siempre buscando la complementariedad de capacidades tecnológicas con las propias de la organización.

En Alsa, es práctica habitual acudir a un socio tecnológico que es el encargado de desarrollo de la aplicación tecnológica, en colaboración con el departamento de informática.

En Bankinter, los socios tecnológicos suelen ser desarrolladores de software, una labor que normalmente se externaliza ya que, desde el punto de vista del banco, el valor añadido reside en la concepción del producto. De hecho, las principales partidas de gastos en los planes de negocio de nuevos productos suelen ser la campaña de marketing y el desarrollo informático.

Un factor bastante generalizado en las colaboraciones detectadas durante el estudio ha sido el de la propiedad del capital intelectual. Así, la colaboración se plantea en términos que, una vez finalizada, es la empresa contratante la propietaria de la tecnología y la principal responsable de gestionarla en el futuro.

Cabe mencionar, que en las organizaciones analizadas durante el estudio, no existe por lo general una colaboración estable bajo el marco de programas públicos de apoyo a la innovación, lo cual viene propiciado tanto por la escasa orientación y entendimiento de las características de las empresas de servicios que dichos programas suelen tener, como por el escaso conocimiento que de éstos se da en las propias empresas.

7.4.3 CAPACITACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Que las personas constituyen el activo más importante de las organizaciones es una afirmación válida para muchas empresas, pero especialmente significativa si se trata del sector servicios y, más aún, si nos referimos al proceso de innovación.

Por esta razón, la capacitación de las personas adquiere una especial relevancia. A continuación se exponen algunos buenos ejemplos.

En *Alsa*, las personas que entran en el departamento de informática pasa un período inicial rotando por diversos puestos (usuario, taquilla, etc.) con el fin de obtener una perspectiva directa y amplia tanto del negocio como del proceso sobre el que luego van a trabajar.

***Osakidetza*. «Métodos y Formación en Evaluación de Tecnologías Sanitarias». Para el buen desarrollo de las evaluaciones se necesitan establecer métodos de trabajo adecuados y explícitos. Asimismo, para la correcta interpretación de los productos de la evaluación de tecnologías sanitarias, al igual que en otras disciplinas, se hace necesario tener conocimientos básicos del procedimiento y la metodología explícita común a los mismos.**

Por ello, *Osteba* publica documentos metodológicos de apoyo así como organiza y coordina una serie de actividades de formación con el fin de transmitir el espíritu y utilidad de la evaluación de los procedimientos y propagar la «mentalidad evaluadora» basada en la evidencia científica. De este modo se puede evitar la variabilidad de la práctica sanitaria injustificada y eliminar procedimientos o actuaciones sin efectividad demostrada.

Así, durante el año 2000 se realizaron 16 cursos o seminarios que suponen un total de 116 horas docentes, alcanzando a 1.260 personas de la sanidad del País Vasco. En el año 2.001 esta actividad ha comprendido cursos de profundización y especialización, dirigidos a un público menor, así el número de actividades ha sido 7, con 64 horas y 194 personas.

7.4.4 GENERACIÓN DE TECNOLOGÍA PROPIA

Como se ha mencionado anteriormente, la estrategia de capacitación tecnológica en las empresas de servicios suele estar basada en la adquisición de tecnología. Ahora bien, esto no significa que no existan Sectores de Servicios con un papel muy relevante en la generación de nuevas tecnologías a partir de actividad de I+D. Este es el caso de sectores como los servicios de telecomunicaciones o los servicios a empresas.

A modo de ejemplo, entre las empresas analizadas, se puede citar el caso de *Savia Amadeus* que realiza desarrollos tecnológicos de productos específicos para el mercado nacional, de forma local y con autonomía respecto de su casa matriz.

7.4.5 BUENAS PRÁCTICAS Y REFERENCIAS

A continuación se exponen, de forma más amplia, algunas de las buenas prácticas detectadas en las empresas analizadas, dentro de la actividad «capacitar».

La capacitación en Bassat Ogilvy

La acciones de formación se diseñan y emprenden en función de cada caso. No obstante, debido a la importancia de la creatividad en al actividad de la empresa, ésta aplica con frecuencia la política del «*training job*».

No obstante, en los casos en que la formación interna no es suficiente para el adecuado desarrollo de la actividad, la compañía recurre habitualmente a los siguientes mecanismos:

- Adquisición de capacidades. Por medio de captación de profesionales
- Naturaleza de holding. Como consecuencia del compromiso de crecimiento con los accionistas, se adquieren continuamente empresas que prestan servicios complementarios

La capacitación en Alsa

En el caso de Alsa, la mayoría de los proyectos que se gestionan desde el departamento de informática presentan una doble vertiente en la capacitación:

- Desde un punto de vista tecnológico. Es práctica habitual acudir a un socio tecnológico que es el encargado de desarrollo de la aplicación tecnológica. Ahora bien, la colaboración se plantea con la filosofía de que, una vez finalizada, Alsa sea la propietaria de la tecnología y se encuentra plenamente capacitada para gestionarla en el futuro.
- Desde un punto de vista formativo. Alsa cuenta con un centro propio de formación en Oviedo, homologado por el Instituto Nacional de Empleo, que constituye una iniciativa pionera en su sector. Recientemente Alsa ha puesto en funcionamiento un nuevo centro permanente en Madrid y otro de funcionamiento temporal en León.

Por otro lado, existe una práctica que consiste en que las nuevas incorporaciones del departamento de informática son sometidas a un período de formación, rotando por diversos puestos (autobús, puntos de venta, talleres, etc.) con el fin de obtener el conocimiento del negocio necesario.

También puede señalarse, a nivel general, la colaboración permanente con la universidad y la participación en un foro cuyo objeto es el análisis, una vez al año, de las últimas tendencias tecnológicas.

Por otro lado, en los proyectos que se gestionan desde la dirección de desarrollo, la capacitación suele venir normalmente por otras vías. Así:

- Otra forma de adquirir conocimientos utilizada por Alsa es la contratación de personal con las competencias necesarias. Un ejemplo claro puede ser la reciente incursión en el sector ferroviario. Ésta comenzó mediante la creación de un equipo formado «ad hoc» por personas con una amplia experiencia previa en este sector. Este equipo está encuadrado en la división de desarrollo bajo el nombre de Alsa Rail; y otro ejemplo se puede encontrar en la actividad de áreas de descanso donde se contrató a personal con experiencia en compras procedente de una de las empresas nacionales con mayor experiencia en la gestión de estaciones de servicio.
- La unidad de consultoría englobada en la división de desarrollo es, en cierto modo, un vivero de gestores, ya que, a menudo, los responsables de los nuevos proyectos dentro de la división (por ejemplo, coordinación y preparación de toda la documentación necesaria para la adjudicación de la gestión de una línea ferroviaria), durante su etapa de gestación, se convierten en los responsables del nuevo servicio una vez que éste ha sido puesto en marcha.

Adicionalmente, es necesario destacar que en ocasiones la capacitación se produce por alianzas externas y colaboraciones. Por ejemplo, en los casos de Keolis (alianza estratégica con la multinacional francesa especializada en la gestión de lí-

neas en el ámbito urbano donde Alsa no cuenta con experiencia al día de hoy. Es un forma de acceder a grandes contratos de gestión de sistemas de transporte) o Movelia (donde Alsa cuenta con una participación en esta sociedad creada para poner en marcha una gran central de reservas nacional para el transporte terrestre).

7.5 Implantar

La fase de implantación constituye el núcleo del proceso de innovación ya que es en ella donde la innovación se va a «hacer realidad».

Por esta razón, en muchos casos, las empresas analizadas dedican la mayor parte de sus esfuerzos a la fase de implantación, prestando una menor atención al resto de los elementos clave de la innovación. Esta es una tendencia que debe de evitarse, en la medida de lo posible, en cuanto que el proceso de innovación necesita de todos sus elementos para desarrollarse de forma continua y efectiva.

En las empresas analizadas aparecen en esta fase una serie de características que se repiten en todos los casos analizados: en primer lugar, los proyectos se suelen llevar a cabo por equipos multidisciplinares compuestos por personas pertenecientes a distintas áreas de la organización; en segundo lugar, los equipos son compuestos «ad hoc» en función del proyecto con especial presencia de aquellas áreas más directamente relacionadas con la futura innovación; y en tercer lugar, se utilizan experiencias piloto de manera habitual.

Las claves

- 1. El concepto clave en esta fase es la eficiencia. Una vez que la empresa ya se ha capacitado, lo importante es la rapidez en la puesta en marcha de la innovación.**
- 2. Una buena definición conceptual del proyecto de innovación facilita el avance del proyecto a través de sus distintas fases y, sobre todo, en la etapa de implantación, consiguiendo un proceso de innovación más eficiente.**
- 3. La definición de las responsabilidades y la formación de un equipo de proyecto adecuado son los dos factores clave en la gestión de proyectos de innovación en servicios.**
- 4. La utilización de herramientas de feedback para la recogida de opiniones de los clientes y usuarios, en la primera fase piloto, asegura una implantación más rápida y exitosa.**
- 5. La gestión adecuada de todos los cambios e implicaciones internas que la innovación trae consigo: culturales, organizativas, de forma de trabajar, etc.**

Se trata de una fase en la que han de predominar conceptos tales como eficiencia, tiempo, coste y calidad. Para ello, es clave centrarse en dos aspectos que van a determinar el resultado del desarrollo de nuevos servicios y procesos: el grado de definición del proceso de innovación y el modo en que los proyectos de innovación van a ser gestionados.

7.5.1 NECESIDAD DE UN PROCESO DEFINIDO

Por una lado, la exigencia a la que están sometidas las empresas de mantener una ventaja competitiva a partir del desarrollo constante de nuevos servicios, de forma rápida, con costes ajustados y que respondan a los requisitos de los clientes, sugiere la necesidad de reducir el «*time to market*». Una gran ayuda, en este sentido, es el contar con un proceso de innovación definido en todos sus aspectos, con puntos de decisión claros y normas establecidas en las que basar las decisiones para avanzar en el proyecto.

Por otro lado, la gestión de la innovación supone la búsqueda de un equilibrio entre los costes y los riesgos de cada proyecto. En la fase de implantación, en ocasiones, es necesario adoptar determinadas decisiones, como por ejemplo, elegir entre seguir adelante en proyectos que arrojan dudas sobre su éxito incurriendo en costes adicionales o abandonar dichos proyectos renunciando a los costes ya incurridos y eliminando potenciales oportunidades. La toma de estas decisiones puede realizarse de forma espontánea en cada caso aunque, sin embargo, la experiencia recomienda la utilización de algún tipo de sistema o proceso de desarrollo estructurado, con normas, filtros y pasos que guíen la toma de dichas decisiones, de forma que pueda avanzarse de forma clara en el proyecto.

En el caso de las organizaciones analizadas, en la mayoría de ellas no se ha detectado un proceso claramente definido, aunque todas ellas de manera más o menos informal tienen establecidos una serie de pasos y filtros.

Algunos aspectos a tener en cuenta en la implantación son los siguientes:

En *Alsa*, los proyectos de nuevos servicios son inicialmente aceptados por las diferentes direcciones implicadas para posteriormente ser definidos, normalmente en forma de «*Business Cases*» y presentados al comité de dirección. Una vez formalmente aprobados, se constituye un equipo que quedará encargado de su desarrollo.

La implantación se lleva a cabo mediante una prueba piloto en una de las empresas pertenecientes al grupo para posteriormente extender el servicio al conjunto de la corporación.

En función del proyecto, en este punto se utiliza una técnica que recuerda a la denominada como «*lead user*» («usuario líder»), común en empresas industriales innovadoras. La implantación final, que suele estar dirigida por el departamento de informática, se lleva a cabo con la colaboración de una serie de responsables de informática que no pertenecen directamente al departamento pero que mantienen una estrecha relación con éste, sirviendo como puente con las unidades de gestión.

En lo que respecta a la implantación de proyectos en *Savia Amadeus*, una característica a destacar es la filosofía de hacerlos llegar con garantías al mercado pero con la mayor rapidez posible, lo que exige un alto grado de involucración de los equipos y un notable apoyo en colaboradores externos.

En *Barceló*, si el caso lo requiere se conforman los correspondientes grupos de trabajo. Una vez definidas las mejoras o los nuevos servicios, se emprende una prueba piloto y posteriormente una implantación progresiva antes de su incorporación a los procedimientos operativos correspondientes.

Un punto en común de la mayoría de proyectos estudiados es el hecho de que las empresas intentan aprovechar la cercanía al cliente, como se ha mencionado repetidas veces, aprovechando su opinión y *feedback* en el proceso de implantación para maximizar así las posibilidades de éxito futuro de los nuevos servicios.

7.5.2 GESTIÓN DE PROYECTOS

Al margen de la definición del proceso, el éxito de la actividad de innovación depende también directamente de la manera en la que se gestionen los proyectos comprendidos en dicha actividad. La gestión de proyectos se perfila, por tanto, como un elemento clave a considerar dentro de esta fase.

En primer lugar, la definición de las responsabilidades tiene un impacto directo en el éxito de los proyectos. La existencia de la figura de director o responsable de proyecto que sea responsable directo de conseguir los objetivos del proyecto, que tenga autonomía y capacidad de decisión sobre los recursos que maneja, con capacidad de coordinación y conocimiento global de las tareas y actividades del proyecto, tiene un impacto directo en el éxito del mismo.

En las organizaciones estudiadas, la norma habitual es que la dirección de la implantación del proyecto se adjudique al responsable funcional, departamental o divisional bajo cuyo ámbito recaiga la posterior responsabilidad de gestión del servicio o proceso desarrollado. Así, por ejemplo, se pueden citar los siguientes ejemplos:

En el Grupo Barceló será el director de operaciones bajo cuya responsabilidad recae todo lo relativo a la definición de los servicios a ofrecer en los hoteles del grupo.

En Bankinter la responsabilidad recae sobre cada jefatura de producto, como máximos responsables de todo lo referente a la explotación del correspondiente tipo de producto financiero.

En Alsa, la responsabilidad será de la dirección comercial de la correspondiente unidad de negocio, como máximo responsable de la explotación de la misma.

En segundo lugar, otro factor de especial relevancia es la integración de los equipos de proyecto, normalmente multidisciplinares y que deben estar formados por personas con un alto grado de compromiso e involucración.

En línea con algo ya apuntado en el apartado anterior referente a la fase de «capacitar», la tendencia creciente de colaboración con agentes externos y la conveniencia de constituir equipos multifuncionales, muchas veces compuestos de personas de diferentes departamentos e incluso con diferentes ubicaciones, exige nuevas formas de trabajo. Así, en este contexto, la formación de «equipos virtuales» es cada vez mayor, con personas conectadas en red que trabajan on-line desde diferentes localizaciones.

En las organizaciones estudiadas un patrón en cierta medida generalizado es el de formar los equipos de proyecto con personas procedentes del área más relacionada con cada innovación particular, que serán puntualmente asistidas por otras áreas de carácter más horizontal. Así, por ejemplo:

En Alsa, el desarrollo del proyecto se lleva a cabo normalmente por equipos compuestos por una o más personas de cada departamento o división involucrada además de los representantes del socio tecnológico correspondiente. Estos equipos cuentan además con el apoyo especializado de los distintos servicios ofrecidos dentro de la corporación, como, por ejemplo, la asesoría jurídica o el departamento de recursos humanos.

Cabe mencionar también que en bastantes ocasiones, el equipo de proyecto encargado tanto del análisis inicial como de su ejecución está compuesto por personas de la unidad de Consultoría englobada en la división de desarrollo.

En Savia Amadeus, la responsabilidad del proyecto suele recaer en una de las direcciones de la empresa, que suele ser aquella más relacionada con el objeto de la innovación. Por ejemplo, en el caso del proyecto de «e-learning» la responsabilidad recayó en la dirección de servicio al cliente.

Los proyectos se afrontan con el ánimo de hacerlos llegar con garantías al mercado con la mayor rapidez posible.

Se fomenta la participación tanto de clientes como de proveedores mediante la organización de grupos de trabajo.

Conviene apuntar que la importancia de un buen entendimiento y una relación fluida entre todos los departamentos que intervienen en el proceso es fundamental, en cuanto que una buena comunicación entre ellos supone una reducción en el tiempo de implantación y asegura la incorporación del servicio o proceso con las mejores soluciones o funcionalidades.

7.5.3 GESTIÓN DEL CAMBIO

Tras la mayor parte de los fracasos y bajo la mayoría de los retrasos en la implantación, se encuentra una defectuosa gestión de las implicaciones internas que todo cambio conlleva. Esto es singularmente importante en las innovaciones de proceso, pero también en los cambios que se deban a nuevos servicios.

Toda innovación implica un cambio y es necesario tener en cuenta que la resistencia del personal al cambio. Dicha resistencia tiene componentes tanto cognitivos como emocionales, lo cual requiere no sólo el informar y comunicar internamente los cambios a la organización, sino también crear el clima adecuado que permita la aceptación de los mismos a nivel individual.

En este sentido, y como ya se comenta en otro apartado anterior, para vencer la resistencia es esencial involucrar a los afectados en el desarrollo e implantación, con el fin de obtener su compromiso tácito.

En este sentido, *Bankinter* intenta involucrar en el equipo de desarrollo de una idea no sólo a determinados directivos en función de sus responsabilidades sino también al personal que ha participado en la generación y filtrado de ideas, de tal modo que la cultura del cambio queda reforzada y las posibles resistencias debilitadas.

Entre las organizaciones analizadas, las que podrían ser calificadas como «más innovadoras», son aquéllas que cuentan con una determinada cultura, en la cual subyace la necesidad de cambios constantes y, por tanto, enlazada troncalmente con todo aquello que significa innovación.

7.5.4 BUENAS PRÁCTICAS Y REFERENCIAS

A continuación se exponen, de forma más amplia, algunas de las buenas prácticas detectadas en las empresas analizadas, dentro de la actividad «implantar».

La implantación en Bankinter (área de innovación aplicada)

El área de innovación aplicada tiene como principal cometido la generación de ideas y proyectos con una visión más a medio y largo plazo, sobre temas que puedan implicar una ruptura del actual concepto de negocio, y que no pueden ser abordados por las áreas de negocio, más centradas en las exigencias del día a día.

Una vez que el proyecto ha pasado los filtros oportunos, comienza la fase de elaboración del prototipo. Durante su elaboración se realizan algunos «test» y pruebas con clientes.

En primer lugar, se realizan «test de concepto», mientras se está desarrollando el prototipo, para definir el servicio de la forma más adecuada a las necesidades y expectativas de los potenciales clientes.

En segundo lugar, una vez diseñado el prototipo se llevan a cabo dos tipos de pruebas: por un lado, «test de producto» cuya misión es valorar la adaptación del producto final a las necesidades y preferencias de los potenciales clientes y, por otro lado, «pruebas de usabilidad» destinadas a comprobar la funcionalidad tecnológica del servicio desarrollado.

Con la incorporación de todas las sugerencias recogidas se elabora el prototipo definitivo y se realiza una prueba piloto con empleados y clientes, durante una o dos semanas.

A partir de ese momento, se da por aprobado definitivamente el resultado y comienza su comercialización de forma progresiva a través de la red. Durante las primeras semanas de su comercialización se realiza un seguimiento muy cercano, mediante indicadores tanto cualitativos como cuantitativos, para poder evaluar su resultado e introducir mejoras.

La implantación en Alsa

Una vez que el proyecto ha recibido la autorización y visto bueno final por parte del comité de dirección, comienza su desarrollo e implantación.

Se desarrolla un prototipo para cuyo diseño se constituyen grupos de trabajo multifuncionales compuestos, entre otros, por estos tres perfiles: uno, expertos en tráfico, en cuanto que aportan su gran conocimiento del negocio; dos, equipo exter-

no de desarrollo tecnológico (equipo consultor); y tres, personal del departamento de informática.

Con la intervención de todos ellos, se diseña el prototipo y se realiza la primera versión. Se hace una primera validación por parte del equipo participante: los expertos de tráfico, desde el punto de vista funcional y el equipo consultor, desde el punto de vista de validación de la calidad técnica.

Una vez superado este primer filtro, se comienza a hacer demostraciones a diferentes personas de la organización correspondientes a diferentes niveles, normalmente los que serán sus futuros clientes internos, recogiendo todas las sugerencias realizadas e incorporándolas al diseño definitivo.

Se realiza una prueba piloto en una oficina de una unidad de negocio que se escogerá en función de las características particulares de cada proyecto.

Paulatinamente, se extiende al resto de la organización, contando con la ayuda de los denominados «usuarios avanzados» que son personas ajenas al departamento de informática, pertenecientes a distintas áreas y departamentos y que son elegidas por sus competencias para ayudar en la implantación de la innovación en su área o departamento, actuando de nexo de unión entre los clientes internos y el departamento de informática, dependiendo de éste funcionalmente pero no jerárquicamente.

La implantación en Osakidetza

El proceso de implantación está compuesto, en general, de varias etapas:

- Se crean grupos de trabajo compuestos por personal interno procedente de diferentes centros buscando equilibrio jerárquico y de organización.
- Se crean también grupos de mejora que representan a todas las organizaciones que se hallen involucradas en el proceso o se vean afectadas en el futuro.
- La propuesta ya definida en detalle se eleva al consejo de administración, quien decide al respecto.
- En caso de decisión positiva, el consejo de administración encomienda a los correspondientes gerentes su despliegue.
- Se realiza una prueba piloto y se escoge a una muestra de pacientes (generales, niños, etc) en función de cada caso.
- Con la incorporación de las mejoras y sugerencias recogidas, se expande la implantación al resto de centros.

7.6 Aprender

El proceso de innovación ha de contar también con una fase de retroalimentación que permita conocer el funcionamiento del sistema para poder mejorarlo, recogiendo y almacenando los conocimientos obtenidos y modificando los defectos que se vayan detectando. La finalidad de esta última fase es «aprender» tanto de los errores y fracasos como de los éxitos.

Las empresas, para una correcta gestión del aprendizaje, pueden apoyarse en las diversas herramientas o prácticas existentes, como la medición de la innovación a través de indicadores, la filosofía de mejora continua o la gestión del conocimiento.

Esta fase no se encuentra establecida formalmente en las empresas analizadas. Sin embargo, sí cuentan con una serie de acciones propias de esta fase, como por ejemplo, indicadores de gestión o herramientas de gestión del conocimiento como *intranets* de buenas prácticas.

Las claves

- 1. Establecer un sistema de indicadores que ayude a conocer el funcionamiento del propio proceso de innovación, controlando la relación entre el proceso acometido y los resultados obtenidos.**
- 2. Las técnicas de mejora continua son aplicables al proceso de innovación de igual manera que a cualquier otro proceso del negocio.**
- 3. La gestión del conocimiento de los proyectos de innovación realizados es clave para compartir experiencias, aprender de los errores e incrementar la eficiencia y las probabilidades de éxito del proceso.**

7.6.1 MEDICIÓN DE LA INNOVACIÓN

Como en cualquier otro campo de gestión empresarial, la medición de la innovación es un aspecto fundamental para conocer el desarrollo y los resultados del proceso de innovación. Ahora bien, en la práctica, incluso en el ámbito industrial, son pocas las empresas que llevan a cabo una monitorización adecuada de estos indicadores.

Los aspectos fundamentales a tener en cuenta para la elaboración de un adecuado sistema de medición, son los siguientes:

- Adjudicar un responsable a cada indicador de medición.

- Identificar los clientes que son los destinatarios de la información generada
- Cuantificar, estableciendo objetivos y metas para cada indicador
- Definir el modo en que se van a obtener los datos necesarios para medir los indicadores

En el caso de las organizaciones analizadas, la mayoría de ellas, al no haber un proceso estructurado de innovación, tampoco existe un sistema de indicadores específico para él. No obstante, algunas sí cuentan con indicadores específicos. Entre todas ellas, se puede señalar el ejemplo de Bankinter que dispone de un sistema que combina indicadores de gestión tradicionales con otros más específicos de innovación:

- El número de nuevas inscripciones netas en fondos de inversión
- El número de nuevos productos lanzados con éxito, entendiendo el éxito como aquellos que cumplen su «Business Case» al menos en un 80%, etc.
- La contribución del personal interno a la alimentación de las distintas bases de datos de generación de ideas
- El porcentaje de convertibilidad de ideas y sugerencias en mejoras, etc.

Por el contrario, sí es una práctica generalizada el uso por estas empresas de cuestionarios de satisfacción entre sus clientes, que sirven como alimentación para conocer el éxito relativo de sus innovaciones:

El sistema Amadeus permite a Savia tener acceso a los datos de prácticamente el universo de mercado en tiempo real, es decir, de conocer constantemente las necesidades y futuros requerimientos de sus clientes, y de adaptarse a ellos en función de cada situación.

El departamento de calidad de Bankinter lleva a cabo encuestas mensuales de satisfacción a clientes en las que pueden existir preguntas específicas sobre nuevos productos y sobre las que se define una media móvil trimestral.

El departamento de calidad de Barceló conoce la opinión del cliente mediante dos vías como son las encuestas de satisfacción y las entrevistas personales.

7.6.2 MEJORA CONTINUA

Por mejora continua se entiende una política de la organización orientada a conseguir que las personas se involucren intensamente en la identificación e implantación de mejoras incrementales constantes, en el día a día.

Todos los empleados tienen capacidades y habilidades para la resolución de los problemas del día a día. La mejora continua se basa en esta filosofía, es decir, en que las mejoras incrementales pueden provenir de las contribuciones e ideas de cualquier empleado de la organización. Partiendo de esta idea, la mejora continua tan sólo trata de sistematizar y canalizar dichas contribuciones para, de este modo, hacer de la mejora un mecanismo constante.

Entre las herramientas más habituales dentro de este enfoque se encuentran;

- Los círculos de calidad son grupos pequeños de trabajadores de una misma área o sección, quienes se reúnen voluntariamente con el propósito de identificar, analizar y resolver problemas relacionados con su trabajo.
- Equipos de mejora, que son grupos heterogéneos con personas concretas asignadas por la dirección que trabajan conjuntamente durante un periodo limitado de tiempo con algún objetivo definido.
- Buzones de sugerencias, donde cualquier empleado de la organización puede expresar su sugerencias y aportaciones.

Entre las empresas analizadas, cabría destacar especialmente el caso de *Bankinter*, que dispone de diversas *intranets*, cada una de ellas habilitada para recoger de los empleados diferentes tipos de sugerencias, en función de la naturaleza de las mismas (aquellas que afecten al negocio, aquellas referentes a mejoras de productos, otras para sugerencias de organización interna, etc.).

7.6.3 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

El conocimiento generado en el proceso debe ser codificado de forma que esté disponible para que otros lo utilicen dentro de la empresa. Se trata de explicitar el conocimiento tácito existente en las distintas personas, para así poder compartirlo y difundirlo dentro de la organización.

Un ejemplo de ello, podría ser la revisión de los proyectos de la empresas a su finalización para extraer lecciones de mejora que aplicar en futuros proyectos.

Entre las organizaciones analizadas se puede destacar especialmente el caso de *Bassat* que cuenta con una *intranet*, a nivel internacional, donde almacenan los casos más interesantes y donde los profesionales de las distintas compañías del grupo pueden acudir cuando el desarrollo de su trabajo así lo aconseja. En general, estos casos están enfocados como «*Business Cases*» de los que se pueden extraer enseñanzas para otros proyectos.

7.6.4 BUENAS PRÁCTICAS Y REFERENCIAS

A continuación se exponen, de forma más amplia, algunas de las buenas prácticas detectadas en las empresas analizadas, dentro de la actividad «aprender».

El aprendizaje en Barceló. «El conocimiento de las necesidades del cliente»

En el caso de Barceló la fuente principal de aprendizaje es el cliente.

Es importante tener en cuenta que cualquier instalación hotelera dispone durante la estancia del cliente de un tiempo importante para poder pulsar su grado de satisfacción, valoración de los distintos servicios, inquietudes, preferencias, sugerencias, expectativas no cumplidas, etc. Como media un cliente de un hotel está alojado unos 7 días, un período de tiempo suficientemente largo, durante el cual, además, el contacto con el mismo es permanente.

Es importante tener en cuenta otros factor: el índice de repetición de los clientes es alto, en torno al 40%, lo cual genera un sentimiento en los mismos de pertenencia, de ser «parte de algo». Todo ello implica que normalmente el cliente, además de tener tiempo para conceder su valoración, dispone de buena predisposición.

Un sistema de gestión y tratamiento de quejas o peticiones ayuda en esta labor de aprendizaje. No obstante, el tradicional método de encuestas de satisfacción es una herramienta válida si se sabe sacar partido a la misma.

El aprendizaje en Bassat Ogilvy

El aprendizaje es constante en todas las fases del proceso, si bien se pueden destacar dos herramientas que tratan de aprovechar al máximo la pertenencia de la organización a una red internacional:

- *Intranet*: facilita el acceso a presentaciones y anuncios propios o de la competencia, en el mismo país o en otros, mediciones cuantitativas, etc.
- *Knowledge Management*: se trata de un foro donde poder compartir las situaciones y los casos más relevantes, explicación de proyectos, buenas prácticas, ejemplos de casos y cuentas perdidas y su porqué, etc.

7.7 Agentes claves en el proceso

En este tipo de procesos el grado de involucración de la alta dirección, y la participación de todo el equipo directivo es fundamental por su efecto cultural y tractor. Incluso el arbitrar mecanismos para extender la participación a todos los estamentos de la organización es esencial por enriquecer el propio proceso y facilitar su posterior implantación. Igualmente, tampoco se puede olvidar el papel que en algunas organizaciones desempeñan agentes externos a la misma.

En primer lugar, es conveniente destacar una serie de figuras a nivel interno que pueden desempeñar un papel clave en el proceso, si bien, dicho papel e importancia varía en función de la estructura y actividad particular de cada empresa:

- Dirección General (presidencia, consejo o dirección general), destaca como la principal figura para asegurar la debida integración entre la estrategia general y las innovaciones propuestas al ser los directivos con mayor visión global y de largo plazo.

En Bassat Ogilvy, la responsabilidad de dotar de coherencia todo el proceso recae bajo la Dirección General, dado que, en esta organización, en el proceso de innovación intervienen todos los departamentos e incluso, en ocasiones, también otras empresas externas pertenecientes al mismo Grupo.

- Dirección de Innovación, responsable de desarrollar aquellas innovaciones que, en función del plan estratégico o de innovación, tengan un mayor carácter de largo plazo y signifiquen cambios radicales en la concepción del negocio. En su mayor parte, se trata de innovaciones de proceso y organización interna y, además, normalmente con un alto componente tecnológico. A pesar de que desarrollen esta actividad, no siempre aparecen definidas nominalmente como direcciones de innovación.

En Bankinter, si bien al día de hoy y después de una reciente remodelación, existe un departamento con dicha denominación, anteriormente estas funciones eran desarrolladas por otros departamentos (como por ejemplo, el departamento de internet y movilidad).

En Alsa, la dirección de informática y comunicaciones asume dichas funciones, bien constituyéndose en promotor interno de iniciativas a partir de las tecnologías de interés recogidas en el plan tecnológico o bien canalizando las iniciativas surgidas de otros departamentos.

En *Barceló*, la dirección de planificación y control se responsabiliza de gestionar y coordinar los planes de acción que resultan del propio plan estratégico.

- Dirección de nuevos productos o servicios, responsable del desarrollo de aquellas innovaciones que tienen un carácter más de corto plazo. En su mayor parte, se tratará de innovaciones relativas al desarrollo de nuevos servicios y a la mejora de los actuales

En *Bankinter*, las jefaturas de producto son las encargadas de gestionar la recogida y selección de todas las propuestas aparentemente viables, elaborando los «Documentos de Desarrollo de Producto» que definen el nuevo servicio a un nivel meramente conceptual.

En *Osakidetza*, el director de asistencia técnica es el encargado de elevar a la dirección de sanidad las propuestas de innovaciones aparentemente viables, mediante la «Solicitud de Estudio» o el «Informe de Solicitud de Evaluación».

En *Savia Amadeus*, la dirección comercial asume un papel relevante en el proceso puesto que, en la mayoría de los casos, las innovaciones resultantes tienen una incidencia directa en la actividad diaria de los clientes, dada la actividad de la compañía.

Al margen de estas figuras que desempeñan un papel clave en el proceso, existen en un segundo plano una serie de responsables y departamentos, a nivel interno, que desempeñan una labor imprescindible y cuya participación se antoja esencial, por diversas razones. Variará considerablemente en función de la estructura y actividad de la empresa, pero podemos resaltar los siguientes:

En el caso de *Barceló*, tanto la dirección de operaciones, en cuanto que es la responsable de canalizar los nuevos servicios y mejoras contemplados por cada establecimiento en su «plan anual», como la dirección de desarrollo y promociones por su conocimiento de la competencia y de la oferta existente en el mercado.

En *Savia Amadeus*, la dirección de tecnología, debido a que dado su tipo de actividad, el componente tecnológico condiciona muchas veces la factibilidad y conveniencia de determinadas innovaciones.

En el ejemplo de *Bankinter* la dirección de marketing, por cuanto representa el nexo de unión con el exterior, con la otra parte, al conocer las necesidades del mercado y, por tanto, tener una visión que puede ayudar a evaluar la idoneidad de las innovaciones propuestas.

En *Bassat*, la dirección de cuentas, en cuanto que es la encargada de actuar de nexo de unión entre el cliente y la agencia.

Es necesario recordar la práctica, empleada por algunas empresas, consistente en incluir a agentes externos en el proceso, como forma de testar previamente, recoger inputs y servir de orientación a la toma de decisiones. Así, existen varios ejemplos entre los que se puede destacar el siguiente:

***Savia Amadeus*: mediante la constitución de grupos de trabajo, en los que se da participación a clientes y proveedores (a los clientes como ayuda para definir el «continente», la tecnología, y a los proveedores para definir el «contenido», el producto a ofrecer). Se constituyen después de la elaboración de la propuesta y con anterioridad a la elaboración del «Business Case», con la finalidad de elaborar el plan de negocio con las bases más sólidas posibles.**

8

Conclusiones



Conviene comenzar constatando, a la luz de los diferentes datos estadísticos reflejados en el informe y del estudio de las empresas analizadas, que las empresas del sector servicios innovan y, en muchos casos, a un nivel y ritmo muy significativo.

Validez del modelo

Del análisis efectuado en las empresas seleccionadas, se puede deducir la validez del modelo general presentado y su aplicabilidad, en líneas generales, a la gran mayoría de las empresas de servicios.

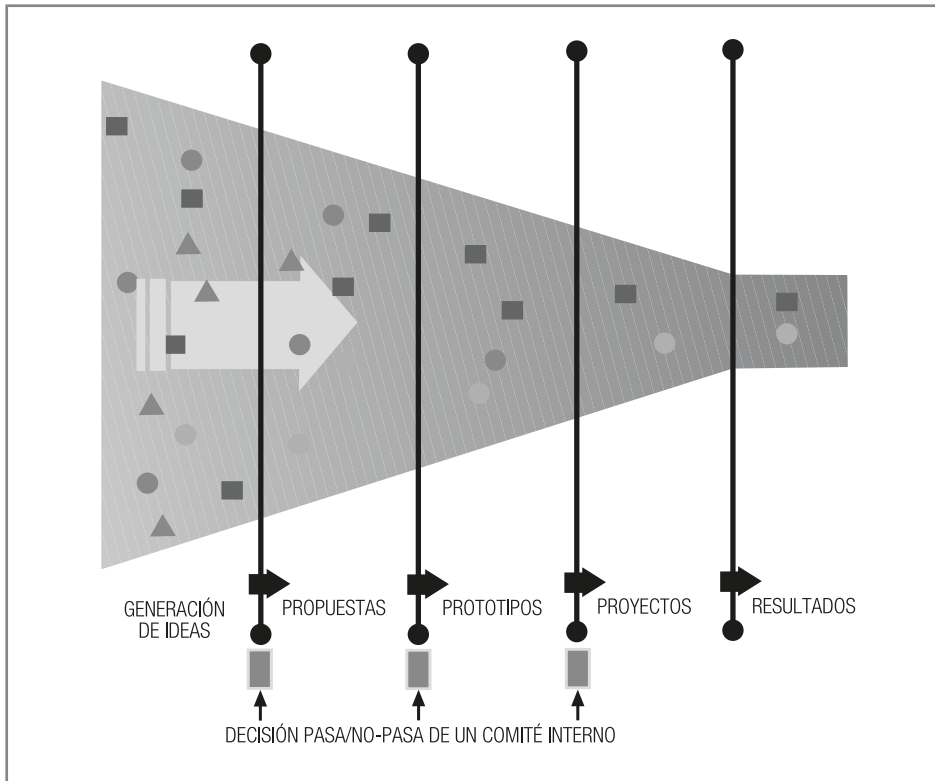
A pesar de la validez del modelo, la mayoría de las empresas analizadas no cuentan con un proceso de innovación estructurado como tal. Generalmente, las empresas con una mayor formalización del proceso de innovación, dentro del sector servicios, son las organizaciones financieras y aquellas empresas de mayor base tecnológica como operadoras telefónicas o empresas de desarrollo de software.

La estructuración poco desarrollada y, por lo tanto, la baja madurez del proceso de innovación en las empresas de servicios obedece a diversas razones. Una de ellas podría radicar en el hecho de que la innovación en servicios está estrechamente ligada con las tecnologías de la información. Las TIC cuentan con una historia relativamente reciente y actualmente en pleno desarrollo, lo que supone que muchas empresas de servicios que han comenzado a innovar precisamente con el desarrollo de estas tecnologías tengan también una corta historia en este epígrafe y, por lo tanto, lleven menos tiempo embarcadas e interesadas en la estructuración y puesta en marcha de un correcto proceso de innovación.

Ahora bien, esta dependencia de las TIC tiene su contrapartida positiva, ya que estas tecnologías, además de constituir el origen de numerosas innovaciones, también desempeñan un papel facilitador en el proceso de innovación en forma de diversas herramientas avanzadas. En este sentido, la experiencia y el conocimiento que las empresas de servicios poseen de esta tecnología supondrá que avancen de manera más rápida hacia la madurez en el proceso de innovación, en comparación con el lento desarrollo que han sufrido las empresas industriales hasta llegar a su posición actual en este campo.

A pesar de que la mayoría de las empresas analizadas no cuentan con un proceso estructurado y formalizado, la constatación de la validez del modelo descansa sobre el hecho de que la mayoría de ellas sí realizan muchas de las tareas que debería contener un proceso formalizado. Así, algunas de ellas, en mayor o menor medida, realizan algunas de las tareas o etapas que forman parte de modelos, como el «*Stage-Gate*», ampliamente utilizados en el mundo industrial.

Cuadro 21.
El proceso de innovación
(Stage-Gate)



Estos modelos de innovación se basan en una serie de tareas fundamentales, entre las que se pueden señalar las siguientes:

- Estructuración del proceso en fases y tareas muy bien definidas
- Revisiones críticas al final de cada fase del proyecto
- Constitución de equipos de trabajo multidisciplinarios en función del alcance de la innovación
- Medición de los resultados del proceso mediante indicadores que faciliten la corrección de desviaciones y detección de mejoras

Dentro de las empresas analizadas, algunas realizan parte de estas tareas aunque de manera informal y no estructurada.

En línea con la validez del modelo y el carácter innovador y de liderazgo de las empresas analizadas, hay que destacar que han sido numerosas las buenas prácticas recogidas en el informe, muchas de ellas con validez tanto para el sector servicios como para el mundo industrial.

Etapas del modelo general

Respecto a las distintas etapas del proceso de innovación, a continuación se exponen las conclusiones más significativas a partir del estudio de cada uno de los elementos que componen el modelo propuesto, en las distintas organizaciones analizadas.

■ Vigilar

La vigilancia del entorno es un aspecto en el que destacan todas las empresas analizadas. En principio, se trata sobre todo de vigilancia competitiva mediante un análisis constante de las preferencias e intereses de sus clientes, así como de las actividades de sus competidores.

En alguna de las empresas analizadas también existe una actividad sistematizada de vigilancia tecnológica, orientada a conocer qué tecnologías existen y cuáles pueden ser de aplicación a su negocio.

Así, por ejemplo, Alsa con la información que recopila a través de su actividad de vigilancia elabora un plan tecnológico a 5 años, que es revisado anualmente y que marca en gran medida la pauta innovadora de la organización.

■ Focalizar

La generación de nuevas ideas y su formalización y presentación a la dirección suele producirse de manera informal, en muchos casos dejada a la iniciativa de personas de cierta responsabilidad dentro de la empresa, que intentan actuar como catalizadores de las posibles ideas surgidas. De este modo, en algunas organizaciones tanto el proceso de filtro y traslación de nuevas ideas hacia la dirección como la toma de decisiones al respecto, no se produce de manera formal y reglada.

No son muchos los casos en los que sí existen una serie de filtros y personas u órganos competentes, a lo largo del proceso de innovación, con el objetivo de analizar determinados aspectos más en profundidad, adoptar decisiones de *passa-no passa* o matizar ciertos aspectos, todo ello con el objetivo final de que cualquier nuevo proyecto esté debidamente alineado con la estrategia y objetivos de la compañía.

■ Capacitarse

Las empresas analizadas en su conjunto presentan comportamientos dispares en lo relativo al proceso de adquisición de capacidades durante los proyectos de innovación. Las estrategias utilizadas por las empresas analizadas son muy variadas y, en general, no tienen ningún tipo de estructuración, llevándose a cabo *ad hoc* en función de cada proyecto. En este sentido, en muchos casos resulta difícil separar completamente la etapa de «capacitación» de la fase de «implantación» a la hora de señalar las claves de las distintas formas de incorporar conocimientos y tecnologías a la empresa.

La captación de profesionales, la adquisición de organizaciones, las colaboraciones externas y la formación del personal propio aparecen como las prácticas más comunes dentro de esta etapa en las empresas analizadas.

■ **Implantar**

Resulta bastante habitual que las empresas analizadas dediquen la mayor parte de sus esfuerzos a la fase de implantación, prestando una menor atención al resto de los elementos clave de la innovación. Esta es una tendencia que debe de evitarse, en la medida de lo posible, en cuanto que el proceso de innovación necesita de todos sus elementos para desarrollarse de forma continua y efectiva.

En las empresas analizadas aparecen en esta fase una serie de características que se repiten en casi todos los casos analizados: en primer lugar, los proyectos se suelen llevar a cabo por equipos multidisciplinares compuestos por personas pertenecientes a distintas áreas de la organización; en segundo lugar, los equipos son compuestos «*ad hoc*» en función del proyecto con especial presencia de aquellas áreas más directamente relacionadas con la gestión de la futura innovación; y en tercer lugar, se utilizan experiencias piloto de manera habitual.

■ **Aprender**

Esta fase no se encuentra establecida formalmente en casi ninguna de las empresas analizadas. Sin embargo, todas ellas se apoyan en alguna de las diversas herramientas existentes a tal efecto, como pueden ser la medición de la innovación a través de indicadores, la filosofía de mejora continua o la gestión del conocimiento.

En esta etapa, cabe hacer especial mención, por no ser muy común, del sistema de indicadores específicos de innovación con que cuenta Bankinter, donde se miden, entre otros, aspectos como la contribución de cada persona a las intranets específicas de innovación, el porcentaje de ideas propuestas sobre proyectos resultantes o el impacto económico de las innovaciones acometidas.

Escala de madurez en la gestión de la innovación

A continuación se propone una escala de madurez que recoge los distintos estados de avance en que puede encontrarse la gestión de la innovación en una organización, caracterizando cada uno de ellos con algunos parámetros. Ello con el objetivo de que cualquier organización de servicios pueda comparar su grado de madurez en referencia a la escala y, a partir de ahí, deducir una serie de mejoras a emprender para ascender en dicha escala de madurez.

Por un lado, para cada una de las etapas del modelo (vigilar, focalizar, capacitar, implantar, aprender) se ha establecido una escala dividida en tres grandes niveles, tal como sigue:

- Nivel avanzado: la organización cuenta con un proceso estructurado y prácticas avanzadas en la etapa correspondiente.
- Nivel medio: existe cierto grado de estructuración en el proceso de innovación y se adoptan algunas prácticas avanzadas de gestión.
- Nivel informal: la organización realiza algunas buenas prácticas en la etapa correspondiente pero de forma no estructurada.

No obstante, es claro que todas las etapas no pueden tener el mismo peso a la hora de definir el bajo o alto grado de madurez del proceso globalmente entendido. Es decir, si bien casi todas las empresas realizan actividades de «vigilar» el mercado o la competencia, pocas son las que realizan actividades de «capacitar» o «aprender» de forma estructurada, siendo éstas últimas las que se caracterizan por una mayor excelencia en innovación.

Por esta razón, las escalas parciales de cada etapa del modelo (vigilar, focalizar, capacitar, implantar, aprender) se integran en una escala general compuesta por cinco niveles (casual, informal, estructurado, integrado y avanzado) que sirve como aproximación final del nivel de madurez de la organización.

En la figura siguiente se expone una representación gráfica de la escala de madurez. Tanto las escalas de cada elemento, como la general, se encuentran descritas en el anexo «Escala de Madurez» al final del documento.

Cuadro 22.
Escalas de madurez
de los elementos
del modelo

	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
	Casual	Informal	Estructurado	Integrado	Avanzado
GENERAL					
VIGILAR					
FOCALIZAR					
CAPACITARSE					
IMPLANTAR					
APRENDER					

En función de lo comentado en este apartado de conclusiones, se puede deducir que la mayor parte de las empresas analizadas se encuentran en los niveles iniciales del proceso, lo que no ha de sorprender ya que incluso en el sector industrial, con una mayor preocupación por la innovación desde hace muchos años, son mayoría las empresas que todavía no han alcanzado niveles medios de madurez.

De todas maneras, para finalizar es indispensable hacer una salvedad. Para cualquier organización, el nivel adecuado no tiene porque ser siempre el nivel más avanzado. Existen determinados contextos, subsectores y realidades específicas de empresa para los que enfoques menos sofisticados y estructurados pueden resultar más adecuados. Así, un ejemplo pueden ser organizaciones como Bassat Ogilvy cuyo servicio final debe de ser absolutamente personalizado para cada cliente en cada caso y cuyo principal activo es la creatividad como valor para generar ideas. No obstante, ello no es óbice para que cualquier organización, cualquiera que sea su actividad, no pueda avanzar en la escala incorporando, por ejemplo, una serie de buenas prácticas.

Algunas recomendaciones

Para finalizar, cabe destacar algunas recomendaciones generales o sugerencias que van destinadas a aquellas organizaciones que deseen avanzar en la gestión de la innovación:

1. El factor clave en el sector servicios, no reside tanto en ser el primero en introducir mejoras o en llegar al mercado con un nuevo servicio, dada la mayor facilidad de copia, sino en contar con **la capacidad de mantener un ritmo constante de mejoras** que diferencie el servicio propio del de la competencia.
2. Un elemento diferencial respecto al sector industrial es **la importancia del cliente en el proceso**, debido a dos aspectos: la mayor proximidad proveedor-cliente y la necesidad de particularización del servicio a las necesidades del cliente en la mayoría de los casos. Esto trae como consecuencia que, en general, las empresas de servicios tengan que prestar una especial atención a la integración del cliente en todas las etapas del proceso de innovación.
3. La **definición de los objetivos y las líneas de innovación**, tanto a largo plazo (cuando incidan en el concepto de negocio) como a corto plazo (aquellas que significan mejorar el concepto actual de negocio), es necesaria para dibujar los límites y orientar cualquier proceso de innovación.
4. La **formalización del proceso** aparece como un objetivo que contribuye de forma notable a conseguir un ritmo constante de innovaciones y una adecuada integración del cliente en el propio proceso. No obstante, el grado de formalización adecuado para cada organización depende de su actividad y circunstancias particulares.
5. Una política de **incorporación de buenas prácticas**, que puedan observarse en otras organizaciones, es una vía muy útil para introducir la cultura de la innovación y fomentar la mejora constante.
6. La política de establecimiento de **acuerdos estables de colaboración** con terceros, tanto para desarrollos tecnológicos como en el resto de ámbitos, permite entrar en temas que de otra forma serían inabordables y mantener un mayor ritmo de mejoras. Esta política supone tratar de superar las colaboraciones basadas en la mera relación cliente-proveedor.
7. El **aprovechamiento de las TIC** debe ser un punto de apoyo para la evolución de cualquier organización en la escala de madurez, no sólo como base de innovaciones en servicio y proceso sino también como herramienta para la agilización del propio proceso de innovación, mediante la posibilidad que ofrecen por ejemplo para compartir información, almacenar conocimientos, trabajar en equipo o difundir resultados.
8. La aplicación de la **gestión de conocimiento** con la finalidad de identificar, disponer y utilizar el conocimiento requerido, es una técnica muy útil que en definitiva debe servir para maximizar el aprovechamiento de conocimientos y capacidades existentes en cada organización.
9. **La implantación de una serie de indicadores**, que midan la gestión de la innovación de forma individual y separada del resto de indicadores que la organización maneje, es la única manera de controlar, evaluar y corregir la gestión de la innovación.

Tabla 23.
Escala de madurez

	Nivel 1 Casual	Nivel 2 Informal	Nivel 3 Estructurado	Nivel 4 Integrado	Nivel 5 Avanzado
ESCALA GENERAL	El proceso de innovación no se considera de manera explícita dentro de la empresa, existiendo únicamente prácticas deslavazadas que se encuadran en alguna de sus etapas.	La gestión de la innovación en la empresa constituye un proceso desestructurado que se desarrolla de manera informal y está basado en la experiencia individual de las empresas. Los resultados pueden ser positivos para empresas muy pequeñas, pero se trata de un enfoque no sostenible para organizaciones de mayor tamaño.	Las organizaciones encuadradas en este nivel cuentan con un proceso de innovación parcialmente estructurado, sobre todo en las fases de vigilancia y focalización. Existe ya un responsable de innovación. La aportación de cada departamento funcional se define en el transcurso del proyecto, pero no existe un proceso integrado a lo largo del negocio.	El proceso de innovación desde la generación del concepto hasta su lanzamiento está perfectamente integrado en la estructura de la empresa. Se dirige por equipos de proyectos multifuncionales con una alta dedicación y por un proceso de toma de decisiones definido. Todavía existe una implantación estructurada aspectos como la política de colaboración, la gestión del conocimiento o u sistema de medición de la innovación.	El proceso de innovación se rige por una dinámica de mejora continua con prácticas de gestión del conocimiento que incrementar notablemente su eficiencia. Existe un sistema de indicadores para la medición de la innovación. Además está configurado para aprovechar por completo las principales competencias de la empresa y maximizar la utilización de las capacidades de los socios. Existen procesos definidos que permiten una gestión efectiva de las colaboraciones.
	Nivel 1 Informal	Nivel 2 Medio	Nivel 3 Avanzado		
VIGILAR	La empresa únicamente utiliza las prácticas más tradicionales de vigilancia (como circulación de revistas o asistencia a ferias)	El proceso de vigilancia se encuentra parcial o completamente definido en todas sus etapas. Además, la empresa utiliza algunas prácticas de carácter avanzado, además de las más tradicionales (como observar a la competencia a los clientes), en varias de las etapas del proceso de vigilancia.	La empresa cuenta con personas, tanto internas como externas, con papeles específicos asignados al proceso de vigilancia, tiene numerosas iniciativas y prácticas avanzadas (como observatorios o intranets) para el conjunto de dicho proceso, para la obtención y almacenamiento para el análisis, la información y distribución de la información. Existe un proceso estructurado de generación y recogida de ideas que alimenta la fase de focalización.		

Tabla 23.
Escala de madurez
(continuación)

	Nivel 1 Informal	Nivel 2 Medio	Nivel 3 Avanzado
FOCALIZAR	No existe un plan estratégico que sirva de guía para el proceso de innovación. Las decisiones son tomadas de manera informal por cargos medios o altos dentro de la empresa en función de la experiencia.	Existe un plan estratégico definido que orienta la toma de decisiones pero sin unas líneas de innovación explícita. Las nuevas ideas son presentadas por lo gerentes al comité de dirección en un único filtrado de manera no estructurada.	Existe un plan estratégico que incorpora las correspondientes líneas de innovación pudiendo existir incluso planes específicos que pueden tomar distintos nombres. (plan de innovación, plan tecnológico, plan de mejoras, etc.). Existe un proceso de filtrado formalizado en el que se priorizan las nuevas ideas en función de indicadores y parámetros establecidos.
	Nivel 1 Informal	Nivel 2 Medio	Nivel 3 Avanzado
CAPACITARSE	No existe un Plan de Formación definido. La empresa no cree en la colaboración y las colaboraciones son escasas y de carácter marginal o poco relevante.	La empresa cuenta con un plan de formación que tienen en cuenta tanto la reglada como formación relativa a actividades de innovaciones, pero éstas son de carácter puntual, seleccionándose los socios de manera casuística en función de cada proyecto.	Existen recursos de la empresa dedicados a la investigación y a la generación de tecnología propia. La empresa cree en la colaboración, entiendo el concepto de socio no exclusivamente como subcontratista, cuenta con colaboraciones relevantes, en ocasiones dentro de marcos de colaboración explícitos, y desarrolla una gestión activa realizando esfuerzos concretos dirigidos a la identificación y selección de colaboradores, la mejora del intercambio de tecnología, etc.

	Escala de madurez		
	Nivel 1 Informal	Nivel 2 Medio	Nivel 3 Avanzado
IMPLANTAR	<p>La actividad de innovación no se desarrolla por proyectos. La empresa no aplica prácticas ni herramientas de soporte específicas ni cuenta con jefes ni equipos de proyectos con una cierta autonomía.</p>	<p>La empresa utiliza procesos específicos de gestión de proyectos, puede utilizar alguna herramienta de soporte pero la figura de jefe de proyecto no cuenta con el suficiente peso específico.</p>	<p>La empresa utiliza procesos específicos de gestión de proyectos, que integran al cliente desde el comienzo de la etapa de implantación, aplica y aprovecha al máximo herramientas de soporte avanzadas (en general basadas en las tecnologías de la información y comunicaciones) para planificación y para el control de recursos, y cuenta con jefes de proyecto de peso con toda la responsabilidad y autonomía sobre el proyecto, que trabajan con equipos multifuncionales.</p>
APRENDER	<p>Prácticamente no existe una fase de aprendizaje, en gran parte debido a que el proceso de innovación tiene un carácter desestructurado. La empresa no se plantea mejoras de sus procesos de innovación. El principal input son las encuestas de satisfacción en las que pueden recogerse algunas preguntas puntuales sobre las nuevos servicios o mejoras en los procesos de provisión y producción.</p>	<p>Se utilizan técnicas de mejoras continua en el proceso de innovación. La empresa utiliza y mide varios indicadores, más o menos dispesos, fundamentalmente de input. El conocimiento adquirido en proyectos pasados se almacena pero no se gestiona ni distribuye de manera adecuada.</p>	<p>Se lleva a cabo una gestión correcta del conocimiento adquirido en el proceso de innovación, tanto en su almacenamiento como en su clasificación, distribución y difusión en la organización. La empresa tiene y utiliza un sistema concreto de medición de la innovación en el que están claros sus distintos elementos (quién tiene la responsabilidad de medir, cómo realizar la medición, objetivos, etc) se miden diversos indicadores de input (sobre los recursos que se dedican a la innovación), concretamente en lo que se puede denominar un «cuadro de mando de innovación».</p>

Tabla 23.
Escala de madurez
(continuación)

Glosario de Acrónimos

AEAP	Asociación Española de Agencias de Publicidad
CIS	Community Innovation Survey
CMM	Capability Maturity Model
EFQM	European Foundation for Quality Management
GSM	Global System for Mobile Communication
GTD	Global Travel Distribution
I+D	Investigación y Desarrollo
IDT	Investigación y Desarrollo Tecnológico
ISS	International Service Study
ITTP	Innovación Tecnológica de Producto o Proceso
NACE	Nomenclature Statistique des Activités Economiques
NMC	National Marketing Company
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development
PDMA	Product Development and Management Association
PIB	Producto Interior Bruto
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación
TIR	Tasa Interna de Retorno
UMTS	Universal Mobile Telecommunication System
VAN	Valor Actualizado Neto

Descripción herramientas

ANÁLISIS DE PATENTES

Los análisis de patentes aportan información útil sobre diferentes aspectos de la gestión de la innovación, como por ejemplo el control de la competencia tecnológica, la gestión de I+D, la compra de tecnología externa, la gestión de la cartera de patentes, la supervisión del área de los productos y la gestión de los recursos humanos.

Objetivo: Obtener y evaluar información sobre patentes que tendrá variadas aplicaciones para la gestión estratégica de la tecnología.

ANÁLISIS DE VALOR

El análisis de valor es un método para mejorar el valor de un servicio o proceso entendiendo los elementos que lo constituyen y sus costes asociados, y tratando después de mejorar los componentes, bien reduciendo su coste o bien incrementando el valor de sus funciones.

Objetivo: Determinar y mejorar el valor de un servicio o proceso.

ASISTENCIA A FERIAS Y EXHIBICIONES

La asistencia a ferias y exhibiciones sectoriales o temáticas es una herramienta muy utilizada por las empresas para adquirir información de diversos tipos, ya sea directamente o por medio de asociaciones profesionales.

Objetivo: Conocer los últimos avances de la competencia y establecer nuevos contactos con clientes.

AUDITORÍAS

Una auditoria es un estudio o inventario de los recursos, activos, requisitos, sistemas y procedimientos. Se pueden auditar los recursos físicos o los intelectuales (humanos), los sistemas de gestión de la calidad, o las características organizativas. La auditoria recoge datos e información sobre la empresa sobre la base de listas y cuestionarios que se pueden diseñar para cada propósito específico de la auditoria.

Objetivo: Evaluar una característica concreta de la empresa como, por ejemplo, su potencial innovador. En este caso, normalmente se refiere a la necesidad de innovar, a la capacidad que tiene la organización de gestionar el cambio y a cualquier resistencia frente al cambio en que se pueda haber incurrido. Puede incorporar las dimensiones de la tecnología, el mercado y la organización.

BENCHMARKING

El *benchmarking* consiste en medir los procesos, productos y/o servicios de una organización y compararlos con los correspondientes en las empresas *best in class*, es decir, con los mejores procesos, productos y/o servicios que se puedan encontrar. Su objeto es establecer metas ambiciosas pero alcanzables para mejorar el objeto de la comparación, así como diseñar e implantar los planes de acción para lograr y mantener el mismo o un nivel superior de eficacia y resultados que los alcanzados por los *best in class*.

Objetivo: Ayudar a la empresa a identificar las mejores prácticas, que llevan a resultados superiores a aquellos que las utilizan, los denominados *best in class*, con el objetivo de mejorar el propio funcionamiento, alcanzando y superando a éstos.

BUSINESS CASE

Un *Business Case* o Plan de Negocio es un informe que incluye una definición y análisis de una oportunidad de negocio que puede contar, entre otros, con una discusión de otras posibilidades desestimadas, una aproximación del presupuesto, un análisis de costes, un análisis de la rentabilidad, un análisis de riesgo y un cronograma.

Objetivo: Proveer la información necesaria para tomar la decisión de continuar o no con un proyecto determinado.

COMITÉS DE INNOVACIÓN

Son grupos de expertos tanto internos como externos a la empresa, que se caracterizan por tener un alto grado de experiencia y carácter innovador, que se reúnen de manera periódica para valorar los proyectos de innovación que se han propuestos y aportar nuevas ideas para el futuro.

Objetivo: Asistir a la empresa en la toma de decisiones respecto de la inversión en nuevos proyectos y servir como una fuente complementaria de prospectiva tecnológica.

CONTACTO FORMALIZADO CON PROVEEDORES Y CLIENTES

Se trata de fijar reuniones periódicas con los proveedores y/o clientes para recoger sus sugerencias y propuestas respecto de nuevas ideas y posibles mejoras.

Objetivo: Introducir la participación estructurada de los proveedores y/o clientes en el proceso de innovación de la empresa.

CUESTIONARIOS DE SATISFACCIÓN

Los cuestionarios de satisfacción permiten conocer la opinión de los diversos clientes sobre las diversas características de un determinado servicio, con vistas a mejoras futuras.

Objetivo: Conocer la valoración de la calidad de los servicios por parte de los clientes.

EVALUACIÓN DE PROYECTOS

Las decisiones sobre dónde invertir los recursos de una empresa para obtener una innovación tecnológica tienen un gran impacto sobre la futura competitividad de la empresa. Por lo tanto, merece un esfuerzo intentar involucrarse en los proyectos adecuados, tanto para evitar malgastar el tiempo y los recursos de la empresa en actividades sin sentido, como para mejorar las oportunidades de alcanzar el éxito.

Esta herramienta tiene como objetivo analizar los proyectos con cualquiera de los objetivos siguientes:

- Conseguir una comprensión general del proyecto.
- Establecer las prioridades entre el conjunto de proyectos.
- Tomar una decisión acerca de si se debe seguir adelante con un proyecto o no.
- Controlar los proyectos, por ejemplo, haciendo un seguimiento de los parámetros considerados cuando fue seleccionado el proyecto.
- Culminar proyectos y evaluar los resultados obtenidos.

Objetivo: Aportar la información necesaria para evaluar el valor de un proyecto potencial, con referencia particular a la estimación de costes, recursos y beneficios, para poder tomar una decisión sobre si se debe seguir adelante con el proyecto o no.

EVALUACIÓN MEDIOAMBIENTAL

La evaluación medioambiental no es solamente una técnica. Este tipo de evaluación requiere que una empresa estudie cuidadosamente su enfoque global y su actitud

ante los temas medioambientales, e identifique cómo debe responder, no solamente para cumplir con la legislación y las cambiantes expectativas sociales y económicas, sino también cómo responder para diseñar una estrategia empresarial viable.

Objetivo: Mejorar la manera que tiene una empresa de definir, considerar y abordar la problemática medioambiental.

GESTIÓN DE CARTERA

Útil para empresas con un conjunto relevante de proyectos de innovación, se trata de una herramienta que permite gestionar de manera sistemática un conjunto de proyectos o actividades en cuanto a su evolución y dedicación de recursos.

Objetivo: Conseguir alcanzar el equilibrio óptimo entre los riesgos y los beneficios, la estabilidad y el crecimiento, y en general, los atractivos y los inconvenientes, utilizando de la mejor manera posible los recursos disponibles normalmente limitados.

GRUPOS DE CREATIVIDAD

Se trata de grupos que utilizan herramientas para fomentar la creatividad tales como un brainstorming, un pool de ideas o el diagrama de Ishikawa que pueden estar formados tanto por personas pertenecientes a la organización como por otras tales como clientes, proveedores o colaboradores.

Objetivo: Ayudar a las personas a ser más creativas o a aplicar su originalidad de pensamiento o imaginación a situaciones y problemas particulares. La resolución creativa de problemas es la aplicación de la creatividad y de las técnicas de creatividad a problemas y a oportunidades de mejora.

INTERNET

Se refiere al acceso a Internet generalizado en los terminales de la empresa.

Objetivo: Facilitar el acceso a toda la información y las posibilidades de comunicación que ofrece Internet con diversos objetivos como conocer los avances de la competencia, facilitar el contacto con los clientes o la vigilancia tecnológica.

INTRANET

Una Intranet es un sistema de información dentro de la empresa basado en tecnología web por el que un usuario puede acceder a diferentes aplicaciones de la empresa.

Objetivo: Fomentar el flujo de información dentro de la empresa y concretamente, la participación de toda la base de personas en aspectos específicos del proceso de innovación.

INVESTIGACIONES O ESTUDIOS DE MERCADO

Los estudios, análisis o investigaciones de mercado son definidos como una metodología de recolección, tabulación y análisis sistemático de información referente a un determinado mercado, con el propósito de ayudar al empresario a tomar decisiones.

Objetivo: Analizar todos los aspectos del mercado, y en particular, el comportamiento y las necesidades de los clientes, lo cual puede aportar información valiosa con la que alimentar el proceso de innovación, por ejemplo, para identificar y evaluar las especificaciones de los nuevos servicios.

PROSPECTIVA TECNOLÓGICA

La prospectiva tecnológica se centra en la investigación de nuevas tendencias, tecnologías radicalmente nuevas y nuevas fuerzas que pudieran surgir de la combinación de factores tales como las nuevas preocupaciones sociales, las políticas nacionales, y los descubrimientos científicos.

Objetivo: Captar conocimiento e información sobre las nuevas tecnologías y las organizaciones.

SERVICIOS ESPECIALIZADOS DE INFORMACIÓN

Se tratan de servicios internos o contratados externamente que realizan labores de recopilación y análisis de información en torno a un tema concreto.

Objetivo: Captar conocimiento e información sobre temas variados como competencia, mercado o tecnologías.

TRABAJO EN RED

Trabajar en red es un proceso que consiste en organizar y mantener colaboraciones entre diferentes empresas o negocios, universidades y organizaciones de investigación y de soporte tecnológico.

Objetivo: Acceder a ideas y tecnologías y compartir habilidades, recursos, información, experiencia y conocimientos técnicos.

VIGILANCIA TECNOLÓGICA

Es un sistema organizado de identificación precoz y análisis de avances tecnológicos y de otros aspectos del negocio y del entorno empresarial que pueden resultar críticos para la posición competitiva y la estrategia de la empresa.

Objetivo: Organizar las señales del exterior de modo que sirvan para que la empresa se informe sobre aspectos críticos y pueda liderar o anticiparse a cambios que puedan modificar la ventaja competitiva de la empresa o que supongan nuevas oportunidades.

BIBLIOGRAFÍA

ALIC, J.A. (1994), «*Technology in the Service Industries*», International Journal of Technology Management, 9 (1), 1-14.

ANXO, D. (ed.) (2001), «*The Job Creation Potential of the Service Sector in Europe*», European Commission, European Employment Observatory, RESEARCH Network, Luxembourg, Office for Official Publications of European Communities.

Australian Services Network y Allen Consulting Group (1999), «*The Australian Service Sector Review*», financiado por el Department of Industry, Science and Resources of Australia, Melbourne.

BILDERBEEK, R., P. DEN HERTOEG, G. MARKLUND y I. MILES (1998), «*Services in Innovation: Knowledge Intensive Business Services as Co-producers of Innovation*», Informe del proyecto «Services in Innovation, Innovation in Services - Services in European Innovation Systems» (SI4S), financiado por el programa TSER de la Comisión Europea.

BLIND, K. (2002), «*Innovation in Services: Issues at Stake and Trends*», Abstract, Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research, Karlsruhe.

Commission of the European Communities (2000), «*Towards a European Research Area*», Communication from the Commission to the Council and the European Parliament, COM (2000) 6.

Commission of the European Communities, (2000), «*Innovation in a Knowledge Driven Economy*», Communication from the Commission to the Council and the European Parliament. COM (2000) 567.

COOPER R.G. y S.J. EDGETT (1999), «*Product Development for the Service Sector: Lessons from Market Leaders*» (Cambridge, MA: Perseus Publishing).

COTEC (2001), «*Gestión de la Innovación y la Tecnología en la Empresa*».

DREJER, I. (2001), «*Identifying Innovation in a Service Economy*», Working Paper 2001-9, Center for Economic and Business Research, Copenhagen.

DREJER, I. (2002), «*A Schumpeterian Perspective on Service Innovation*», Working Paper 2002-2, Center for Economic and Business Research, Copenhagen.

DRUCKER, P. (1999), «*Innovate or Die*», The Economist, 23 de septiembre de 1999.

EIMS, European Innovation Monitoring System (2000), «*Analysis of CIS2 Data on Innovation in the Service Sector*», Publication no. 98/184.

EIRMA, European Industrial Research Management Association (2002), «*Innovation Management in the Service Industry*», Round Table, Paris, Francia.

ESCAURIAZA, M.J., J. TINTORÉ y X. TORRES (2001), «*Innovación en Servicios*», Informe del proyecto «*Innovación en el Sector Turístico Balear. Análisis Prospectivo de Tecnologías*», financiado por la Fundación Cotec, Madrid.

EUROSTAT, EC-DG Enterprise, (2001), «*Statistics on Innovation in Europe*».

FACHÉ, W. (2000), «*Methodologies for Innovation and Improvement of Services in Tourism*», Managing Service Quality, 10 (6), 356-66.

FROEHLE, C.M., A.V. ROTH, R.B. CHASE y C.A. VOSS (2000), «*Antecedents of New Service Development Effectiveness*», Journal of Service Research, 3 (1), 3-17.

- GADREY, J., F. GALLOUJ y O. WEINSTEIN (1995), «*New Modes of Innovation. How Services Benefit Industry*», *International Journal of Service Industry Management*, 6(3), 4-16.
- GALLOUJ, F. (1998), «*Innovation in Reverse: Services and the reverse Product Cycle*», *European Journal of Innovation Management*, 1 (3), 123-38
- GALLOUJ, F. (2002), «*Innovation in Services and the Attendant Old and New Myths*», *Journal of Socio Economics*, 31, 137-54.
- HAUKNES, J. (1996), «*Innovation in the Service Economy*», Informe STEP, Studies in Technology, Innovation and Economic Policy, Oslo.
- HAUKNES, J. (1998), «*Services in Innovation - Innovation in Services*», Informe del proyecto «*Services in Innovation, Innovation in Services - Services in European Innovation Systems (SI4S)*», financiado por el programa TSER de la Comisión Europea.
- HOLBROOK, J.A.D. y L.P. HUGHES (1999), «*Characteristics of Innovation in the Services Sector in British Columbia*», CPROST Report #99-03, Center for Policy Research on Science and technology, Vancouver.
- HOWELLS, J. (2000), «*The nature of Innovation in Services*», Informe presentado en el seminario de la OECD «*Innovation and Productivity in Services Workshop*», Sydney, Australia.
- Instituto Nacional de Estadística (2000), «*Cifras INE: La Encuesta del Sector Servicios*», Boletín Oficial del Instituto Nacional de Estadística.
- J. GADREY y F. GALLOUJ (eds.) (2002), «*Productivity, Innovation and Knowledge in Services*» (Northampton, MA: Edward Elgar).
- KÜPPER, C. (2001), «*Service Innovation - A Review of the State of the Art*», Institute for Innovation Research and Technology Management, University of Munich.
- LICHT G., G. EBLING, N. JANZ y H. NIGGEMANN (1999), «*Innovation in the Service Sector: Selected Facts and Some Policy Conclusions*», Informe del proyecto «*Innovation Policy in a Knowledge-based Economy*», Center for European Economic Research, Mannheim.
- MARTIN C.R.Jr. y D.A. HORNE (1993), «*Services Innovation: Unsuccessful versus Successful Firms*», *International Journal of Service Industry Management*, 4 (1), 49-65.
- MENOR, L. (2000), «*The Sum of the Parts*», *Impact Management Research in Action*, 6 (5).
- MILES, I (2002), «*Services Innovation: Towards a Tertiariation of Innovation Studies*», en J. GADREY y F. GALLOUJ (eds.) (2002), «*Productivity, Innovation and Knowledge in Services*» (Northampton, MA: Edward Elgar).
- MILES, I. (1995), «*Services Innovation: Statistical and Conceptual Issues*», Segundo Borrador, Centre for Research on Innovation and Competition, University of Manchester.
- MILES, I. (2001), «*Services Innovation: A Reconfiguration of Innovation Services*», Discussion Paper, PREST University of Manchester.
- MILES, I., K. BILDERBEEKY P. DEN HERTOOG (1995), «*Knowledge Intensive Business Services - Users, Carriers and Sources of Innovation*», EIMS Publications no. 15, EC 1995.
- NÄHLINDER, J. y L. HOMMRN (2002), «*Employment and Innovation in Services: Knowledge Intensive Business Services in Sweden*», Informe para la conferencia de AITEG (Assessing the Impact of Technological end Economic Globalisation), Londres, Reino Unido.
- OECD (1994), «*The Frascati Manual 1993: The Measurement of Scientific and Technological Activities*».
- OECD (2000), «*OECD Science, Technology and Industry Outlook 2000*».

OECD (2002), «*OECD Science, Technology and Industry Outlook 2002*».

OECD y EUROSTAT (1997), «*The measurement of scientific and technological activities. Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data - Oslo Manual*».

PDMA, Product Development and Management Association (1997), «*Notes from Special Interest Group Discussion on: Services Industry New Product Development*», www.pdma.org.

PREST, UK y ANRT, France (2002), «*Innovation Tomorrow - Innovation Policy And The Regulatory Framework: Making Innovation An Integral Part Of The Broader Structural Agenda*», Innovation papers no. 28 EC DG Enterprise.

SCOTT, G.M. (2000), «*Top Priority Management Concerns about New Product Development*», IEEE Engineering Management Review, 28 (1), 5-12.

SOETE, L. y M. MIOZZO (1989) «*Trade and Development in Services: A Technological Perspective*», Working Paper N.º 89-031, MERIT, Maastricht.

STOREY, C. y D. KELLY (2002), «*Innovation in Services: The Need for Knowledge Management*», Australasian Marketing Journal, 10 (1), 59-69.

SUNDBO J. y F. GALLOUJ (2000), «*Innovation as a Loosely Coupled System in Services*», en METCALF S. y MILES I. (eds.) (2000), «*Innovation Systems in the Service Economy*» (Dordrecht: Kluwer).

SUNDBO, J. (1994), «*Innovative Networks, Technological and Public Knowledge Support Systems in Services*», Business Annals 1994, Department of Social Sciences, Roskilde University.

SUNDBO, J. y F. GALLOUJ (1998), «*Innovation in Services*», Informe del proyecto «Services in Innovation, Innovation in Services - Services in European Innovation Systems» (SI4S), financiado por el programa TSER de la Comisión Europea.

TETHER, B. (2002), «*The Sources and Aims of Innovation in Services: Variety between and within Sectors*», CRIC Discussion Paper no. 55, Centre for Research on Innovation and competition, University of Manchester.

VAN DER Aa, W. y T. ELFRING (2000), «*Realizing Innovation in Services*», Scandinavian Journal of Management, 18, 155-71.

WEERWARDENA, J. y J.R. McCOLL-KENNEDY (2002), «*New Service Development and Competitive Advantage: A Conceptual Model*», Australasian Marketing Journal, 10 (1), 13-23.

Anexo



Alsa - ENATCAR

I. INTRODUCCIÓN

El subsector del transporte de viajeros por carretera está compuesto por empresas que se dedican al transporte público y al transporte privado complementario de viajeros. Estos servicios, a su vez, se pueden clasificar en otras tres categorías: servicios regulares, servicios discrecionales (aquellos que se llevan a cabo sin sujeción a itinerario, calendario ni horario preestablecido) y servicios internacionales. **Sector**

En España, el subsector se encuentra muy atomizado con aproximadamente 4.500 empresas, de las cuales, más de la mitad son empresas familiares con flotas de menos de 5 unidades. De hecho, las cinco primeras empresas del transporte de viajeros por carretera representan únicamente el 15,2% de la facturación total del sector. En total, el subsector da empleo a cerca de 50.000 trabajadores y está formado por una flota de más de 36.000 unidades. **Datos generales**

La historia de Alsa es una de las más largas del transporte de viajeros en España. Desde las primeras referencias, que datan de 1728, hasta nuestros días, Alsa ha sabido modernizarse de acuerdo con los tiempos, lo que le ha permitido mantenerse en la posición de liderazgo que tiene hoy en día. A continuación se exponen los acontecimientos e innovaciones que han ido marcando la historia de la compañía. Así: **Breve historia**

- 1970: La flota alcanza 90 unidades.
- 1981: Creación del primer Centro de Formación Alsa en Oviedo.
- 1982: Puesta en funcionamiento del servicio de alta calidad «Clase Supra».
- 1984: Implantación de Alsa Grupo en la R.P. China.
- 1994: Incorporación de los motores ecológicos «Euro II» en toda la flota.
- 1995: Inauguración de «Terminal Bus», primer área de descanso de Alsa Grupo.
- 1997: Instalación del ordenador móvil a bordo.
- 1998: Creación de la Tarjeta Monedero Alsa.
- 1999: Puesta en funcionamiento de la venta de billetes a través de Internet.
- 2001: Puesta en marcha de la tarjeta de fidelización Alsa Plus.

II. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Actividad Alsa es una corporación de empresas dedicada al transporte de viajeros, habiendo estado centrada tradicionalmente su actividad en el transporte por carretera. Es decir, el núcleo central de la oferta de servicios de Alsa es el transporte por carretera.

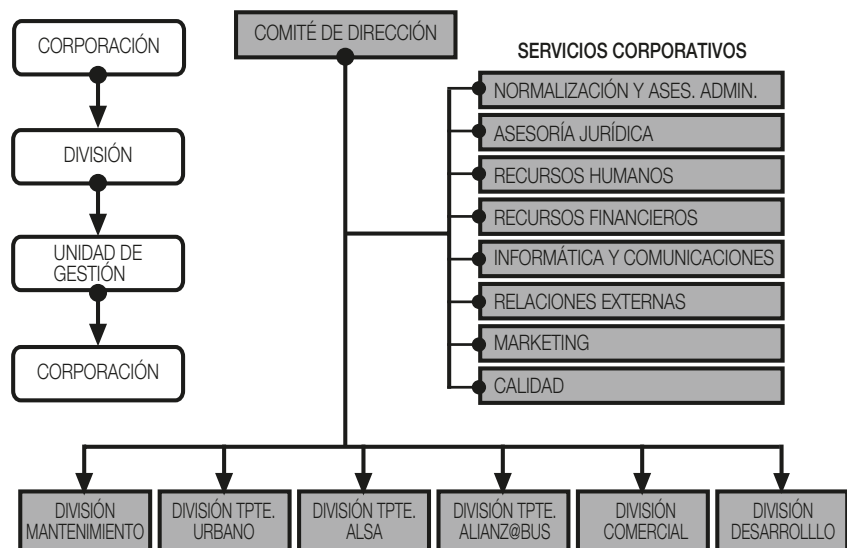
Estructura empresarial Alsa es una corporación formada, por una lado, por un conjunto de empresas relacionadas directamente con la actividad principal, el transporte de viajeros por carretera y, por otro lado, por otra serie de empresas complementarias y situadas en la órbita de este sector de actividad, como pueden ser las agencias de viaje, los talleres de mantenimiento, la hostelería, el alquiler de vehículos o los servicios de paquetería.

Estas empresas individuales se agrupan geográficamente en Unidades de Gestión, con un criterio meramente territorial, por encima de las cuales se encuentran las unidades de negocio.

Datos generales A continuación se exponen una serie de datos que pueden ayudar a encuadrar las características y perfil de la empresa:

- Empresa líder en el transporte de viajeros por carretera en el ámbito nacional
- Cuenta con 2.500 trabajadores y con una facturación próxima a los 300 millones de Euros
- 88 millones de usuarios anuales. Para ello, cuenta con una flota de aproximadamente 1200 autobuses que dan servicio en líneas locales, regionales, nacionales e internacionales.
- En la actualidad, está presente en 15 Comunidades Autónomas, 11 países europeos, China, Marruecos y Chile.

Estructura organizativa En cuanto a la organización interna, el organigrama del grupo Alsa quedaría de la siguiente manera:



El Grupo Alsa cuenta con una serie de departamentos horizontales que dan servicio a las seis divisiones operativas del grupo. Las funciones de éstas son las siguientes:

- Existen tres divisiones de transporte (Urbano, Alsa y Alianzabus) que engloban el conjunto de empresas dedicadas al transporte de viajeros.
- La división de mantenimiento es la responsable de realizar las compras y el mantenimiento de la flota, dando servicio además a clientes externos.
- La división comercial es la encargada de las relaciones con el cliente.
- Por último, la división de desarrollo es la responsable de la diversificación del grupo además de ser la encargada de gestionar algunas actividades nuevas, como por ejemplo las estaciones de servicio.

III. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

Estrategia, Objetivos y Políticas Generales

La **línea estrategia** definida es de crecimiento a través de la ampliación de la oferta de servicios, siempre dentro de la vocación del grupo que es el transporte de viajeros. Entendiendo tanto el concepto de «servicios» como el de «transporte de viajeros» en su sentido más amplio, en cuanto que se contempla:

- Por un lado, la ampliación de la oferta a actividades complementarias del negocio principal y que redunden en una mejora del servicio final ofrecido al cliente (por ejemplo las áreas de descanso).
- Por otro lado, la diversificación a otros medios de transporte alternativos o complementarios a la carretera (por ejemplo, el ferrocarril), debido a que a el viaje en autobús tiende a ser más corto; a medio plazo será un producto maduro.

No obstante, **los objetivos a medio plazo** son crecer en otros países, en el ámbito urbano y en otros modos de transporte alternativos.

Respecto al planteamiento de la compañía, es importante destacar que **la innovación aparece como un claro objetivo**. En este sentido, un aspecto a resaltar es el hecho de que el desarrollo tecnológico en proyectos con riesgo es contemplado como algo totalmente estratégico por el propio comité de dirección y recogido de esta forma en su plan estratégico.

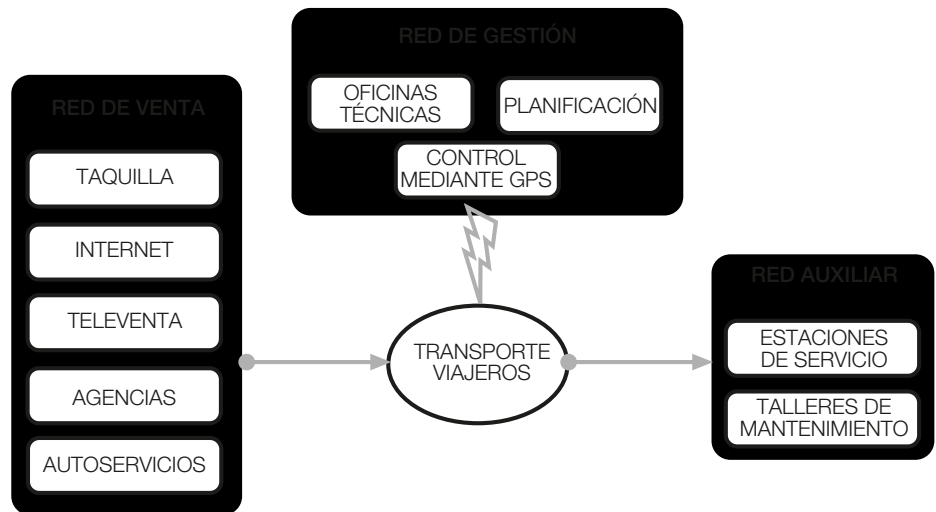
Para todo ello, Alsa basa su estrategia en **cinco compromisos**:

- Compromiso de formación.
- Compromiso con el medio ambiente.
- Compromiso tecnológico.
- Compromiso de calidad.
- Compromiso con la sociedad.

Descripción del proceso de negocio

Antes de comentar el proceso, es interesante destacar que se trata de un sector regulado por la administración, de modo que ella es la que pone tarifas (únicamente se pueden realizar rebajas) y define las rutas.

En la figura siguiente se describe el proceso de negocio del servicio principal de Alsa, el transporte de viajeros por carretera:



Savia AMADEUS

I. INTRODUCCIÓN

Savia Amadeus se podría definir como una empresa de base tecnológica encuadrada en el sector de la distribución y centrada, dadas sus características particulares y su cartera de clientes, en el sector turístico. De hecho, la principal actividad de Savia Amadeus consiste en ofrecer un sistema que sea capaz de distribuir de forma conjunta y eficiente los servicios prestados por las empresas del sector: hoteles, empresas de transporte, agencias de viajes o agencias de turismo, entre otros. **Sector**

El sector turístico es uno de los principales motores de la economía española. No en vano, España ocupa la segunda posición como destino preferido por los turistas, solo superado por Francia. Así, durante el año 2000, el turismo supuso de forma directa aproximadamente un 10,4% del PIB y un 9,3% del empleo, con una cuota de mercado del 8% del turismo global. Durante este mismo año, aproximadamente 59 millones de turistas se alojaron en hoteles españoles siendo Andalucía, Cataluña y Baleares las comunidades más visitadas. Asimismo, el avión fue el medio de transporte más utilizado con un 71,2% de los casos, seguido del coche con un 22,5% y el barco con un 5,3%. **Datos generales**

Amadeus es un sistema de distribución que nace en los años 80 cuando se produce la desregulación del transporte. En esos años surgen, por una lado, compañías de bajo coste que compiten con las grandes y, por otro lado, las compañías grandes que forman los GDS (Global Distribution System), tales como Sabre, Apollo, etc. **Breve historia**

Con las desregulación y las posibilidades tecnológicas existentes, era necesario cambiar de filosofía: acercar el producto al consumidor en vez de que fuera el consumidor el que acudiera al lugar de consumo.

Así, llevó a cabo la primera mecanización de intermediarios todavía como parte de Iberia en la década de los 80. Desde entonces, la empresa ha permanecido líder en su sector siendo pioneros tanto en la oferta de nuevos servicios a las agencias de viajes como en la implantación de tecnologías de última generación en su red de comunicaciones.

II. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

SAVIA Amadeus es la compañía nacional de marketing (NMC) de Amadeus GTD (*Global Travel Distribution*) en España y Portugal. La empresa está participada en un 66% por el Grupo Iberia y en un 34% por Amadeus GTD. **Actividad**

A continuación se aportan algunas grandes cifras que ayudan a encuadrar la verdadera dimensión e importancia de AMADEUS:

- El pasado año SAVIA Amadeus generó más de 28 millones de reservas y sus agencias, a través del sistema Amadeus, intermediaron productos turísticos por valor de 900.000 millones de pesetas.

- Importante crecimiento: en el año 97 contaba con 3.000 puntos de venta y 6.500 ordenadores, mientras que actualmente cuenta con más de 7.000 puntos de venta, 20.000 terminales conectados a su red de comunicaciones y más de 7.500 impresoras.
- En cuanto al número de billetes aéreos emitidos en España representa el 96% de cuota de mercado.

La estructura empresarial respecto de su casa matriz Amadeus GTD es el paradigma de la expresión «Think Global, Act Local».

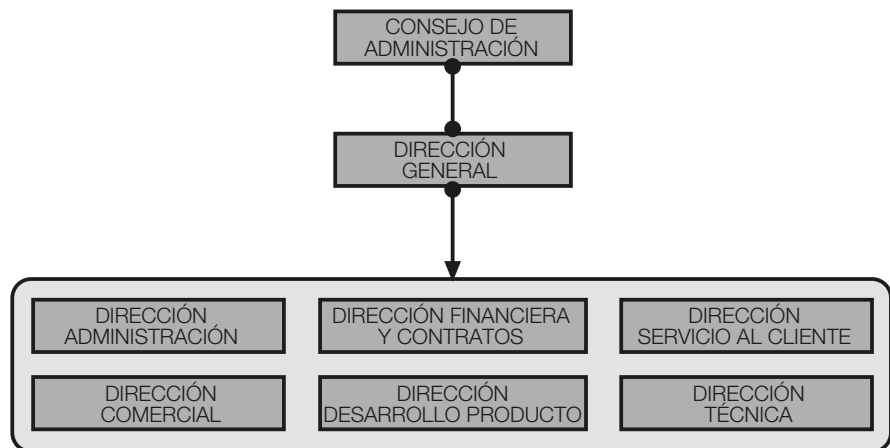
Por un lado, Amadeus GTD cuenta con servicios corporativos que dan cobertura mundial a todas sus empresas:

- Desarrollo de producto: el centro de desarrollo de producto se encuentra en Niza, Francia.
- Informática: el centro de procesamiento de datos se localiza en Erding, Alemania.
- Comercial: las oficinas centrales de la empresa están situadas en Madrid.

Por debajo de dichos servicios, existe una compañía de marketing en cada mercado. Esta organización es considerada por la compañía como una innovación y como un elemento diferenciador de su competencia, permitiendo que cada país atienda debidamente las particularidades de cada mercado.

En este sentido, las MNC se encargan de la comercialización y vigilancia en sus respectivos mercados, así como del desarrollo de productos de carácter más local. La autonomía de esta forma de funcionamiento permite a las MNC incluso la posibilidad de vetar productos desarrollados por la matriz porque consideren que estos pudieran ser contraproducentes en sus respectivos mercados.

Estructura organizativa En cuanto a la organización interna, el organigrama de SAVIA Amadeus quedaría de la siguiente manera:



Al margen de los departamentos horizontales las funciones del resto de departamentos son las siguientes:

- Departamento servicio al cliente: encargado de atender a la red y de captar sus sugerencias de mejora.
- Departamento técnico: responsable de la gestión de proveedores y del correcto funcionamiento de la infraestructura tecnológica y, en particular, de la red de comunicaciones
- Departamento de desarrollo de producto: el principal encargado de la colaboración con la matriz Amadeus GTD, así como de la introducción de los nuevos productos desarrollados por ésta. Está formado por personal con alto grado de conocimiento del negocio y suele provenir o bien internamente del departamento de servicio al cliente o bien externamente de las propias agencias de viaje.

III. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

Estrategia, objetivos y políticas generales

Savia Amadeus ya cuenta con una cuota de mercado en España superior al 90% entre las agencias de viajes, siendo el principal objetivo de la empresa el mantener esta cifra.

La política general de Savia Amadeus es cobrar por reserva realizada, mientras que sus competidores directos, al contrario, pagan por cada reserva realizada utilizando sus sistemas. Savia Amadeus parte de una tarifa que se va reduciendo en función del número de reservas realizadas hasta el coste cero para la agencia, premiando al cliente a partir de ese momento mediante la oferta de nuevos productos, que son a la vez de mayor valor añadido para la agencia de viajes y una forma de fidelizar a sus clientes actuales para Savia Amadeus.

Por todo ello, **la estrategia** de la empresa tiene su fundamento, básicamente, en un control permanente de las necesidades del mercado y una oferta constante tanto de alta tecnología como de una amplia gama de productos y servicios.

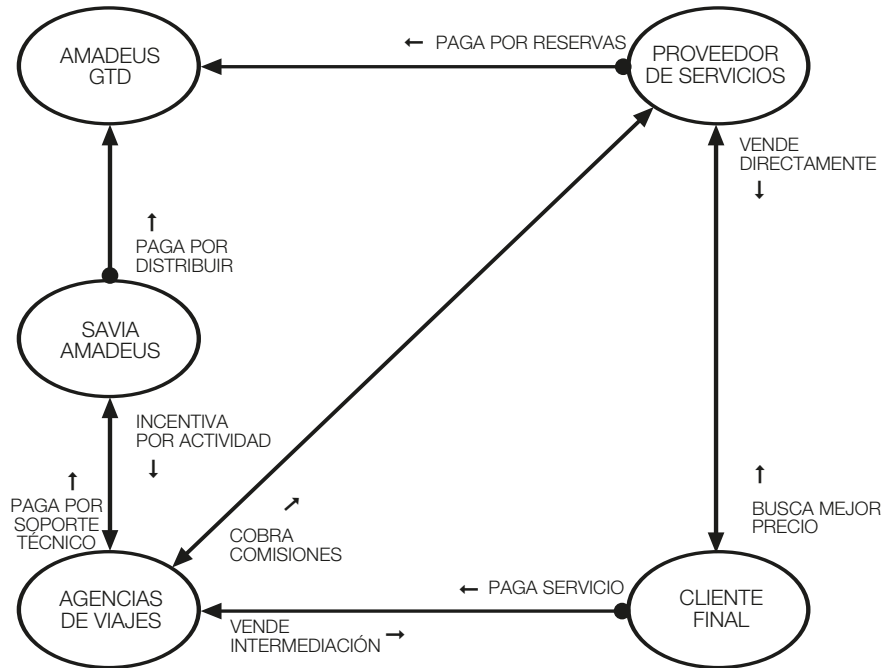
Descripción del proceso de negocio

Como queda reflejado en la siguiente figura, el modelo económico en el que opera Savia Amadeus está participado por cinco agentes distintos:

- El cliente final, que puede ser individual o corporativo y que constituye la única fuente de ingresos del sistema.
- Los proveedores de servicios, que son las compañías de transporte de pasajeros como las aerolíneas, las empresas hoteleras o las de alquiler de vehículos, entre otras muchas.
- Amadeus GTD, que es la encargada de desarrollar la tecnología y de gestionar la red global de datos, facturando principalmente en función del número de reservas realizadas a través de su plataforma de reservas.

- Savia Amadeus, que además de desarrollar tecnología propia, actúa como integradora de la oferta de las Agencias de Viajes españolas.
- Las agencias de viajes, que están en contacto directo con el cliente final, vendiendo un servicio de intermediación.

No obstante, es importante resaltar el hecho de que el único agente que pone dinero es el cliente final, mientras que el resto de agentes lo único que hacen es repartírselo.



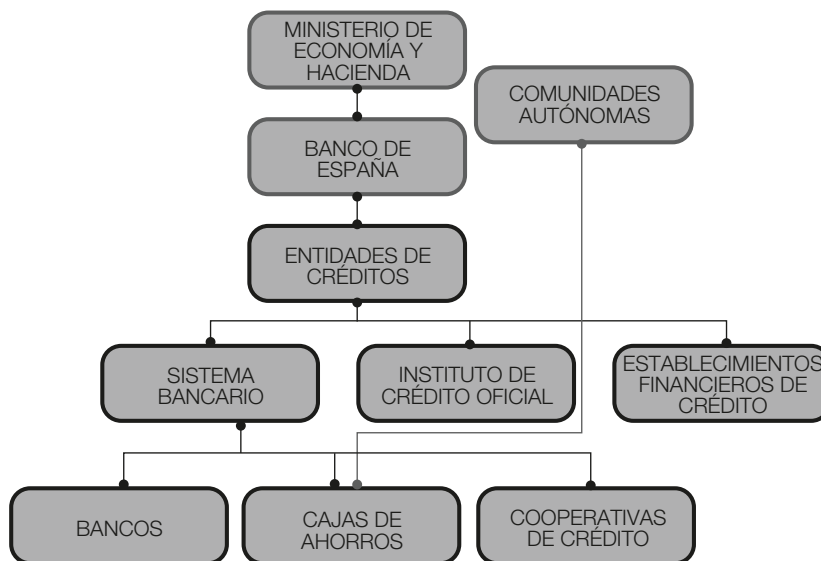
BANKINTER

I. INTRODUCCIÓN

El sistema financiero español está constituido por una serie de organizaciones, entre las cuales se pueden destacar al Ministerio de Economía y Hacienda, al Banco de España y a los bancos o las cajas de ahorro, entre muchas otras. **Sector**

Dentro de este sistema, tienen un papel fundamental los llamados intermediarios financieros, que son un conjunto de organizaciones cuya función principal es mediar entre ahorradores e inversores. Los intermediarios se pueden clasificar en dos tipos:

- **Bancarios.** Además de una función de intermediación pueden generar recursos financieros aceptados como medio de pago. Son la banca privada, las cajas de ahorro y las cooperativas de crédito.
- **No bancarios.** No pueden emitir recursos financieros. Son, por ejemplo, las entidades gestoras de la Seguridad Social, instituciones aseguradoras u organizaciones de leasing.



En la actualidad, el sistema bancario español está constituido por un total de 288 entidades de crédito de las cuales 155 son bancos, 47son cajas de ahorro y 86 son cooperativas de crédito. En total cuentan con unos activos totales de aproximadamente 1,14 billones de euros, repartidos respectivamente al 57%, 39% y 4% entre bancos, cajas y cooperativas. **Datos generales**

Dentro del conjunto de bancos destacan el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria y el Santander Central Hispano, que acaparan entre ambos más de la mitad de los activos totales del total de bancos, seguidos de lejos por el Banco Español de Crédito con un 7,5% y el Banco Popular con un 4,1%. Finalmente, Bankinter y Banco

Sabadell ocupan conjuntamente el quinto puesto con unos activos totales similares del 3,2% del total del conjunto de bancos.

Breve historia Los orígenes de Bankinter se remontan a 1965, cuando fue creado como banco industrial a partes iguales por el Banco Santander y el Bank of America, aunque ya en 1972 se constituyó como banco independiente y se transformó en un banco comercial.

La historia de Bankinter se caracteriza por ser una historia de crecimiento a lo largo de los años, aprovechando cambios regulatorios, situaciones especiales y nichos de mercado. Así por ejemplo, se pueden destacar:

- En 1987, con la liberalización en la remuneración de las cuentas corrientes, Bankinter fue el primero en lanzar al mercado una cuenta de alta remuneración «Depósito Especial», que le permitió doblar su balance en los siguientes dos años.
- En 1992, fue el pionero en el lanzamiento de los fondos de inversión, a partir de un cambio en la regulación en los fondos.
- En 1994, y también tras un cambio en la regulación de los créditos hipotecarios, Bankinter comenzó de una manera activa a comercializar este producto, que anteriormente era inexistente en el banco, y llegó a ser uno de los bancos más activos del mercado, logrando multiplicar su balance por tres en 7 años.
- Además, durante los años 90 se fueron creando distintos canales alternativos a las tradicionales oficinas, que hoy componen la red de Bankinter, como son banca telefónica, banca virtual, red agencial e internet, y que ofrecen una apuesta de valor diferenciada para los clientes, dando un servicio totalmente integrado sea cual sea el canal que se utilice.

II. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Actividad Bankinter es uno de los principales bancos de España, con dos elementos diferenciadores: su vocación tecnológica y su política multicanal. Se trata de un banco líder en tecnología que ofrece a sus clientes la posibilidad de realizar operaciones y consultas, indistintamente, a través de su red de oficinas, su red agencial, su banca telefónica y su banca por Internet: *ebankinter.com*.

Datos generales A continuación se aportan algunas grandes cifras que ayudan a encuadrar la verdadera dimensión e importancia de BANKINTER, dentro del sistema financiero español:

- Durante el año 2003 presentó unos activos totales de 23.929 millones de Euros, lo que le sitúan en el sexto puesto del conjunto de bancos en España.
- Por otro lado, Bankinter es la cuarta entidad financiera de la bolsa española medida en términos de capitalización bursátil.

- Cuenta con más de 280 sucursales repartidas por todo el territorio nacional.
- Posee una plantilla superior a las 3.100 personas,
 - con una media de edad de 37 años.
 - con una rotación interna del 28%.
 - con una política de fomento del teletrabajo (54%).
 - el 11% del capital en manos del 88% de la plantilla.
- Algunos indicadores de innovación:
 - convertibilidad de ideas en mejoras: 29,7 por cada mil,
 - contribución de empleados a las bases de datos: 74%.

Bankinter cuenta con una estructura empresarial formada principalmente por el Banco, conjuntamente con otra serie de empresas, con actividades diferenciadas como, por ejemplo, su filial *Bankinter Seguros de Vida*, además de otras sociedades participadas como *Línea Directa Aseguradora*, de la que Bankinter cuenta con el 50%. Cabe mencionar que ebankinter.com no tiene personalidad jurídica propia sino que está incluido en la estructura propia del banco.

Estructura empresarial

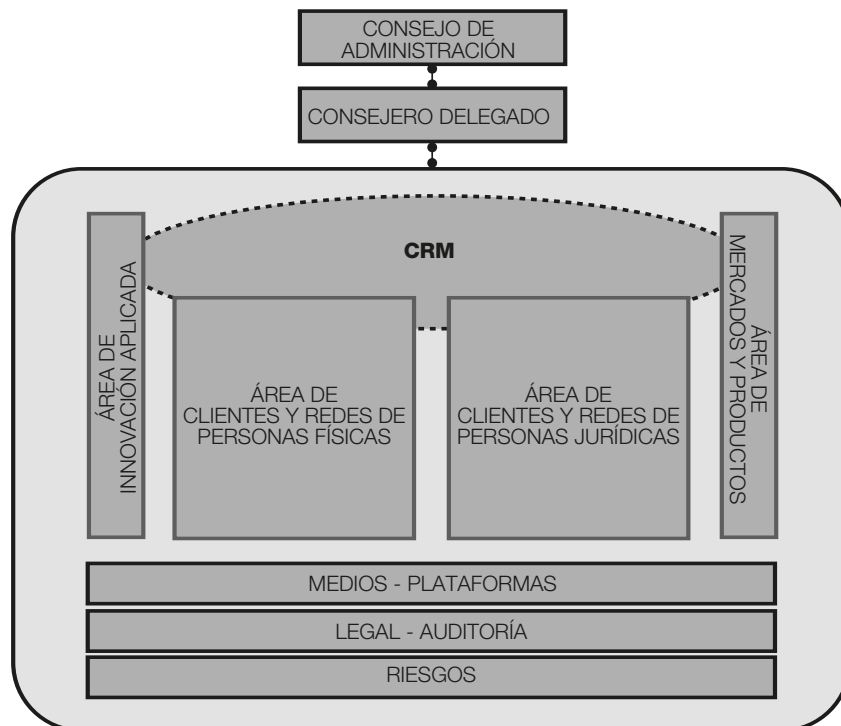
En lo que respecta a la estructura organizativa, Bankinter llevó a cabo a finales del año 2002 una reorganización interna con un triple objetivo: crear una estructura fácilmente adaptable a las necesidades del mercado, configurar un entorno que facilite la labor de CRM, y hacer de la innovación el motor del banco y el concepto sobre el que edificar todas las ideas y proyectos. La innovación se convierte, de esta forma, en el verdadero elemento diferenciador de Bankinter y su seña de identidad más representativa.

Estructura organizativa

La reorganización mencionada ha traído, como consecuencia, la creación de cuatro grandes áreas:

- Área de clientes y redes de personas físicas, que engloba todos aquellos departamentos que llevan a cabo una gestión directa con el cliente físico: particulares, privada y finanzas personales, red de oficinas, red agencial, banca virtual, oficina telefónica, oficina internet y los centros de gestión y asesoramiento financiero.
- Área de clientes y redes de personas jurídicas, donde se encuadran los servicios de banca corporativa, ebankinter.com, empresas, capital riesgo y pymes.
- Área de innovación aplicada, que es la encargada de dirigir el proceso de generación y puesta en marcha de nuevas ideas y proyectos.
- Área de mercados y productos, que es la encargada de generar productos de activo, pasivo y fondos para las redes de distribución. Se divide en cinco subáreas: mercados, activos y recursos, renta variable, servicios y Gesbankinter.

Existen además otras tres divisiones de soporte que son: medios - plataformas, legal - auditoría y riesgos.



III. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

Estrategia, objetivos y políticas generales

El **objetivo final** es la consecución de la máxima rentabilidad, ofreciendo servicios de calidad.

La **estrategia de Bankinter** persigue una nítida diferenciación del resto de grandes bancos a partir de **tres políticas fundamentales**: la multicanalidad, su especial focalización hacia el cliente y la innovación aplicada.

- Desde comienzo de la década de los 90, Bankinter ha ido profundizando en su oferta de **canales alternativos** al cliente. Así, en la actualidad, Bankinter cuenta con cinco canales de acceso (red de oficinas, banca virtual, banca telefónica, red agencial e internet) que no sólo permiten al cliente acceder a sus datos y realizar transacciones de cinco maneras diferentes, sino que además supone una importante mejora de la eficiencia del proceso interno para Bankinter.

En comparación con los grandes bancos, Bankinter cuenta con una red de oficinas poco extensa pero compensada por el resto de canales, como demuestra el hecho de que el 43% de las transacciones de Bankinter se realicen por Internet, frente al 35% de las operaciones que se llevan a cabo mediante la red de oficinas.

- Otro de los factores de éxito de Bankinter es su especial focalización hacia el cliente que, con una estrategia comercial flexible basada en un alto nivel tecno-

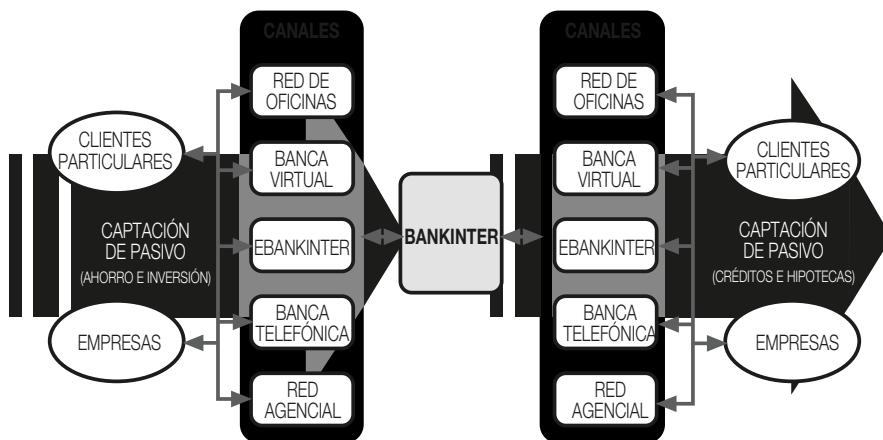
lógico, ha permitido a la entidad reaccionar con rapidez frente a cambios regulatorios o oportunidades de nicho que ha sabido aprovechar con mayor rapidez que su competencia.

- Por último, cabe destacar la importante apuesta que ha hecho el banco por la innovación con una reestructuración que crea dos áreas con una dedicación especial al desarrollo de nuevos productos y procesos: el área mercados y productos, encargada de los nuevos productos financieros, y el área de innovación aplicada, que se dedica al análisis y puesta en marcha de proyectos de mayor calado estratégico y de más largo plazo, es decir, aquellos que pueden afectar al concepto del negocio.

Descripción del proceso de negocio

Bankinter consiguió un incremento de beneficio del 12,2% en el año 2002, hasta 110,3 millones de euros, a pesar de la deceleración económica y la inestabilidad de los mercados. El segmento de mayor beneficio fue el de particulares, con 62,4 millones de euros y un crecimiento del 36,5%, mientras que el canal mejor situado fue la red de oficinas, con unos beneficios de 214 millones de euros.

El negocio hipotecario, que ha crecido a un ritmo del 19,68% en 2002 y los fondos de inversión han sido dos de los pilares de los resultados de Bankinter, cuya estrategia futura pasa por incrementar su negocio de pequeñas y medianas empresas, que ahora abarca aproximadamente a unas 46.000.



GRUPO BARCELÓ

I. INTRODUCCIÓN

Sector GRUPO BARCELÓ es una corporación de empresas encuadrada en el sector turístico, con una destacada actividad en la gestión hotelera.

Se denominan agentes turísticos al conjunto de personas, empresas, organizaciones e instituciones que intervienen de forma activa en las relaciones políticas, económicas, sociales y culturales del mercado turístico.

- Se puede clasificar a todos los agentes turísticos en dos grandes grupos: Empresarial e Institucional.
 - Empresarial. Abarca la siguiente tipología de empresas:
 - Proveedores finales: sectores de alojamientos y transporte
 - Servicios de apoyo diversos (ocio, cultura, negocios, publicaciones, guías, etc.).
 - Distribuidores: Sector GDS (Global Distribution Systems) o CRS (Computerized Reservation Systems), Sector GSA (General Sales Agent).
 - Organizadores-mediadores: Sector agencias de viajes, tour operadores, air Brokers y tour brokers.
 - Institucional. Comprende el siguiente abanico de instituciones:
 - Las administraciones públicas, las organizaciones internacionales intergubernamentales y no gubernamentales y las asociaciones empresariales y profesionales.

Datos generales El turismo es una de las actividades económicas con mayor peso, no sólo en España, sino en el mundo, con un 10% de aportación del PIB. Aunque la coyuntura económica se ha ralentizado respecto a años anteriores, el turismo continúa con porcentajes de crecimiento superiores a los de otros segmentos económicos.

Breve historia El GRUPO BARCELÓ ha estado unido, desde sus inicios, al fenómeno del turismo en España. La modesta empresa familiar que comenzó como un pequeño negocio de viajeros, supo ver, en los años cincuenta, las grandes oportunidades de negocio que ofrecía esta incipiente industria. Así:

- 1931. Nace autocares Barceló
- 1954. Se constituye VIAJES BARCELÓ
- 1962. Primer hotel en Mallorca
- 1968. Expansión actividad hotelera en Baleares y Península
- 1981. Adquisición del touroperador TURAVIA
- 1985. Internacionalización. Caribe (1985), EEUU (1992), Este de Europa (1993), Sudamérica (1997)

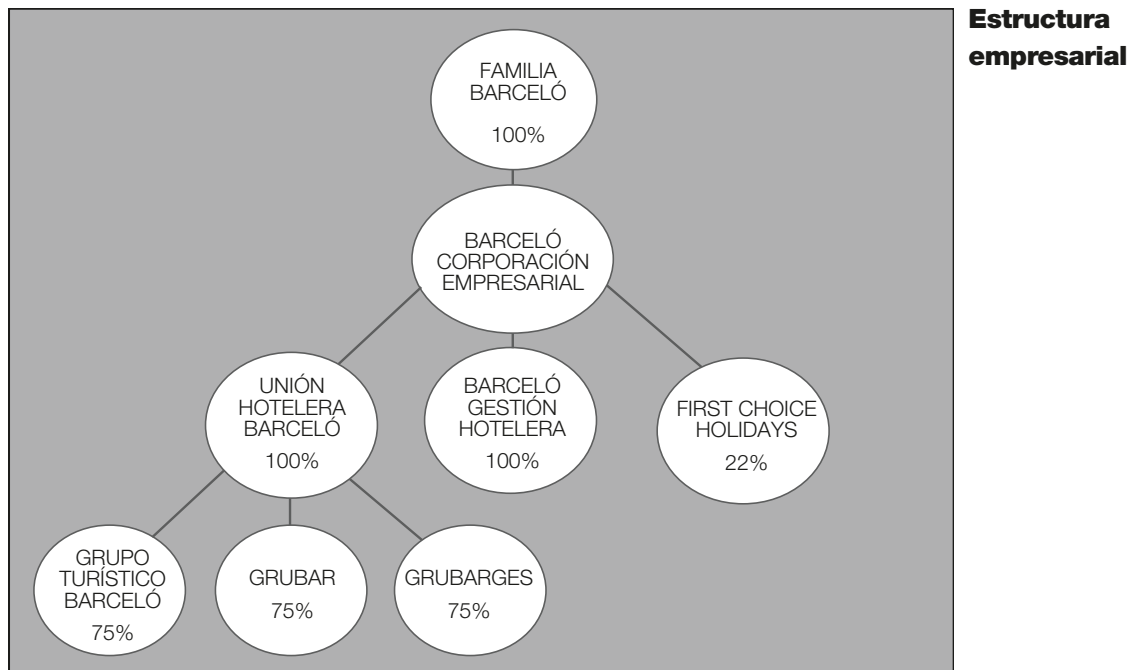
- 1995. Entrada en hoteles urbanos
- 1998. Toma de participación en GLOBALIA y construcción de GRUBARGES
- 2000. Toma de participación en FIRST CHOICE HOLIDAYS

II. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La CORPORACION EMPRESARIAL BARCELÓ es hoy un potente grupo internacional de empresas que desarrolla su actividad en el sector turístico sobre la base de tres pilares fundamentales: **Actividad**

- Un sólido patrimonio hotelero, con propiedad mayoritaria o minoritaria en una serie de establecimientos: «UNION HOTELERA BARCELÓ»
- Una prestigiosa marca de gestión, «Barceló Hotels & Resorts»: «BARCELÓ GESTION HOTELERA»
- Una importante presencia en el mercado internacional de viajes como accionista principal de First Choice Holidays: «FIRST CHOICE HOLIDAYS»

La estructura empresarial puede quedar representada gráficamente así:



Sobre dicha estructura es conveniente realizar las siguientes aclaraciones:

- **Socios externos.** El capital de GRUPO TURÍSTICO BARCELÓ pertenece en un 75% a UNIÓN HOTELERA BARCELÓ. Esta cifra es el resultado de la existencia de socios externos presentes en los accionariados de las sociedades filiales del grupo

■ **Acuerdos estratégicos con empresas de otros sectores.** GRUBARGES es una sociedad creada en 1998 con el objeto de constituir un importante patrimonio hotelero. Está participada por diferentes empresas líderes en su sector como son GRUGYCSA (sociedad de inversión del Grupo Fomento de Construcciones y Contratas), GESINAR (sociedad inmobiliaria del BBVA) y CORPORACION BARCELÓ.

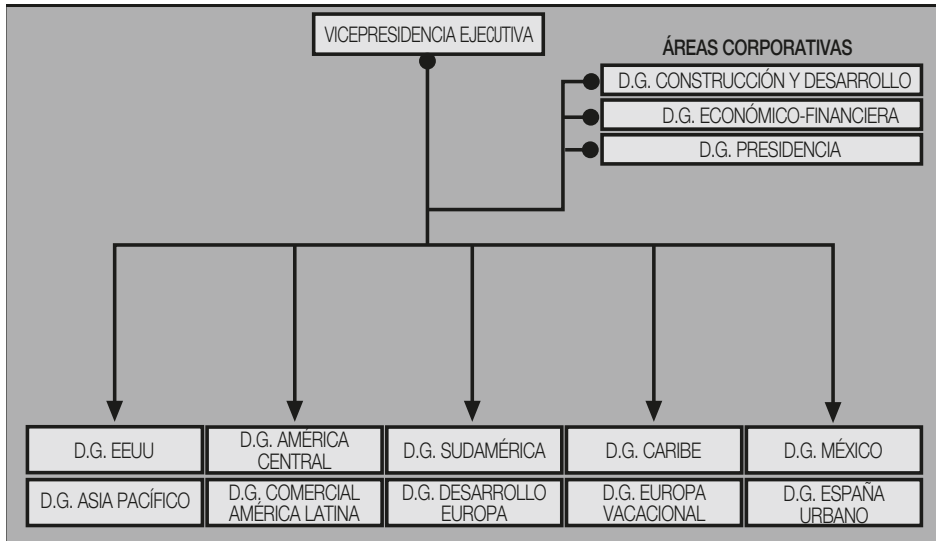
■ **Alianzas estratégicas con empresas del sector.** FIRST CHOICE HOLIDAYS es uno de los más importantes grupos turísticos europeos, con un importante nivel de integración vertical, incluyendo en sus áreas de negocio el touroperador, la venta minorista de viajes, los vuelos charter y el charter especializado en navegación y deportes náuticos, que lidera a través de la marca SUNSAIL.

En Junio 2000 se culminó una alianza estratégica por la cual BARCELÓ se ha convertido en el accionista de referencia de FIRST CHOICE HOLIDAYS que ha significado la integración de BARCELÓ VIAJES en uno de los Grupos más sólidos del sector y la culminación de un proceso de colaboración iniciado en 1996 cuando BARCELÓ VIAJES asumió la representación de FIRST CHOICE HOLIDAYS para todo el territorio nacional.

A continuación se exponen una serie de datos que pueden ayudar a encuadrar la verdadera dimensión de la CORPORACIÓN EMPRESARIAL BARCELÓ:

- Facturación de 532,7 millones de euros en el año 2001
- Plantilla media de 17.889 personas en el año 2001
- 138 hoteles administrados con cerca de 31 mil habitaciones, distribuidos en 18 países de 4 continentes (2% en Asia, 30% Europa y África, 33% en EEUU y 36% en América Latina)
- planta hotelera con un 70% de establecimientos de 4 ó 5 estrellas.
- Se encuentra entre las tres primeras compañías hoteleras de España por número de establecimientos y facturación, siendo líder en América Latina (ocupa el primer lugar en República Dominicana y Costa Rica) y revelándose como la cadena hotelera de capital español con mayor presencia en EEUU

En cuanto a la organización interna de GRUPO BARCELÓ y, en dependencia de los presidentes ejecutivos y del consejo de administración, conviene señalar la siguiente estructura directiva:



III. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

Estrategia, objetivos y políticas generales

La *estrategia corporativa* de GRUPO BARCELÓ persigue convertirse en el segundo grupo hotelero de capital español, líder en rentabilidad y calidad de producto y servicio, con una posición preferente en el negocio vacacional. Para ello, ha elaborado un plan estratégico con el objetivo de alcanzar en el 2004 la cifra de 200 hoteles, estableciendo las alianzas necesarias y manteniendo siempre el control de gestión.

En este sentido se plantea los siguientes *objetivos generales*:

- Consolidación patrimonial
- Expansión geográfica y nuevas áreas de negocio
- Fidelización del cliente mediante una oferta basada en la mejor relación calidad-precio de producto y servicio
- Calidad en las instalaciones
- Política austera de optimización de recursos

Dichos objetivos se tratarán de alcanzar mediante las siguientes políticas:

- Política de reinversión de beneficios
- Política de alianzas.

Las dos políticas anteriores son esenciales para la expansión de la firma sin hipotecas ni riesgos innecesarios

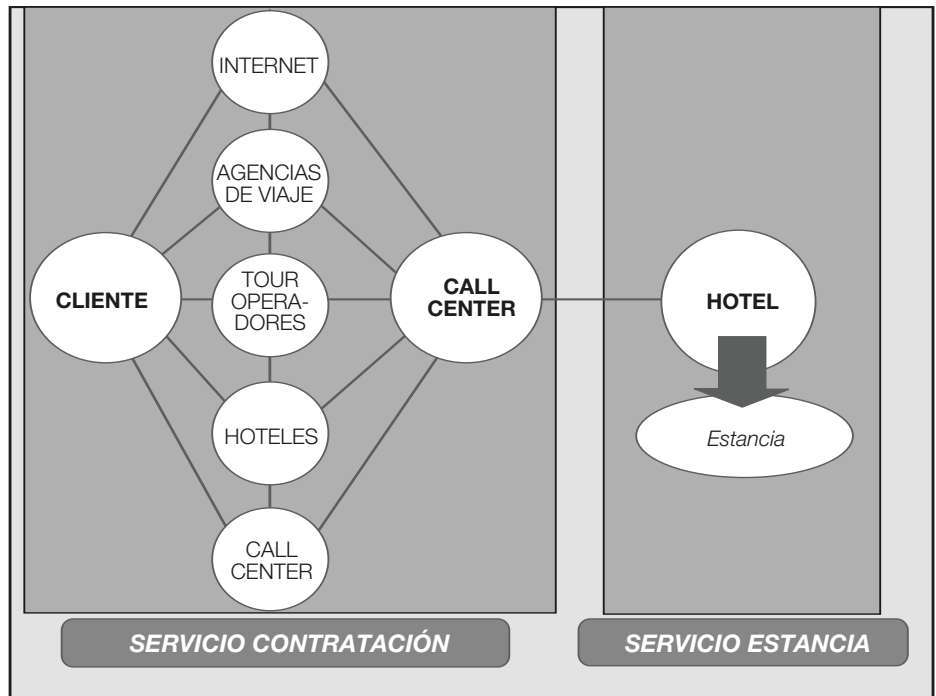
- Política de management hotelero

El objetivo es convertir la gestión en una de las principales vías de crecimiento, sin limitación de mercados y abierta a todos los segmentos del negocio hotelero. En la actualidad el 45% de la planta hotelera del Grupo está bajo contratos de gestión o alquiler.

En este sentido, se puede destacar que incluso se vende asesoría en la construcción de los hoteles que se gestionan.

Descripción del proceso de negocio

El proceso puede esquematizarse como se expone a continuación:



BASSAT OGILVI

I. INTRODUCCIÓN

BASSAT OGILVY es una agencia de publicidad integrada en la red internacional **Sector** OGILVY WORLD WIDE

Una agencia de publicidad, según el artículo 10 de la Ley General de Publicidad, es un conjunto de personas naturales o jurídicas que se dedican profesionalmente y de manera organizada a crear, preparar, programar o ejecutar publicidad por cuenta de un anunciante.

Como información general, para encuadrar la actividad de la compañía analizada, **Datos generales** es importante señalar la diferente tipología existente entre las agencias de publicidad. Así podemos señalar las siguientes:

- Agencias de servicios completos
- Agencias pertenecientes a los anunciantes
- Agencias especializadas

Para terminar de contextualizar la actividad de una agencia de publicidad, conviene señalar las funciones de una agencia de servicios completos:

- Planificación de marketing y publicidad
- Planificación estratégica de medios
- Trabajo creativo
- Negociación, contratación y control de medios
- Coordinación de todas estas fases para su correcta ejecución

A continuación se exponen los acontecimientos e innovaciones que han ido marcando la historia de la compañía. Así: **Breve historia**

- 1975. Nace la agencia «Bassat & Asociados» en Barcelona
- 1980. «Ogilvy & Mather» adquiere una participación en «Bassat & Asociados» y se crea la segunda empresa del grupo: «Ogilvy Direct», dedicada al marketing directo, que en 1995 pasará a llamarse «Ogilvy One».
- 1981. «Bassat & Asociados» abre delegación también en Madrid
- 1991. El grupo se amplía con la creación de una nueva empresa dedicada a las relaciones públicas: «Bassat, Ogilvy & Mather Comunicación».
- 1989. Incorporación a la red mundial «Ogilvy WorldWide»
- 1992. Se crea «Ogilvy & Mather Healthcare», una nueva empresa dedicada exclusivamente a la publicidad de productos farmacéuticos.
- 1995. Las nuevas tecnologías se incorporan al grupo con la creación de «Ogilvy Interactive», la empresa más importante del sector en España.

- 1999. «Mindshare», la central de planificación de medios de WPP, en la que participan al 50% Ogilvy & Mather y JWT, abre sus oficinas en Madrid y Barcelona.
- 2000. «Mark Line», agencia de marketing promocional pasa a formar parte del grupo bajo la denominación «Mark Line Ogilvy».

II. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Actividad BASSAT OGILVY es una agencia de publicidad cuya misión consiste en crear, alimentar y apoyar las marcas de sus clientes a través de todos los medios y mercados, es decir, en desarrollar una actividad de comunicación global.

Estructura empresarial BASSAT OGILVY desarrolla esta actividad de comunicación global, mediante su integración en la red internacional OGILVY WORLD WIDE que ofrece servicios plenos dentro del negocio de la comunicación, a través de diversas compañías:

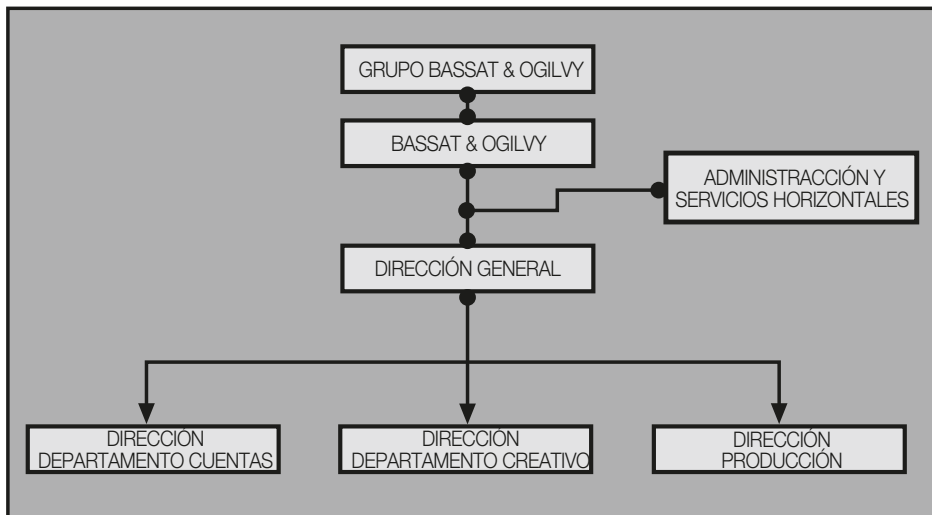
- Publicidad: «Bassat Ogilvy»
- Estrategia de marca: «Planners»
- Estrategia de medios: «Mindshare»
- Marketing relacional: «Ogilvy One»
- Marketing promocional: «Mark Line Ogilvy»
- Política de comunicación: «Bassat Ogilvy Consejeros de Comunicación»
- Agencia de publicidad interactiva: «Ogilvy Interactive»
- Agencia de comunicación especializada: «Ogilvy Healthcare»

Datos generales A continuación se exponen una serie de datos que pueden ayudar a encuadrar la verdadera dimensión de la citada compañía:

- Perteneciente al tercer grupo de publicidad del mundo, con 447 oficinas distribuidas en 106 países
- Facturación de 48,5 millones de euros en el año 2001
- Plantilla de 95 personas, oficinas en Madrid, Barcelona y Sevilla y con presencia geográfica en todo el territorio nacional
- Cartera compuesta por cuentas de clientes tanto multinacionales como nacionales, entre los que podemos citar firmas como Telefónica, Coca-Cola, Ford, SCH, Unilever o el grupo Vocento.
- Tercera agencia española de publicidad según el Ranking AEAP 2000 con diversos premios nacionales e internacionales y diversas campañas de publicidad de referencia (por ejemplo, «Europa 15» de Telefónica).

En cuanto a la organización interna de BASSAT OGILVY conviene señalar:

- Dirección: supervisión y coordinación de las distintas tareas y departamentos.
- Departamento de cuentas: planificación estratégica de marcas, definición de su posicionamiento y confección del mensaje a transmitir (qué, cómo y a quién). En definitiva, es el responsable último de cada proyecto: actúa de nexo de unión entre el anunciante (recoge sus peticiones y analiza su información) y la agencia (es la voz de la misma frente al anunciante).
- Departamento creativo: a partir del posicionamiento y de la definición del mensaje, su función es la generación de ideas y desarrollo de las piezas creativas para los distintos soportes y medios de comunicación.
- Departamento de producción: su labor reside en gestionar y coordinar la realización de las creaciones en los diferentes soportes, así como la subcontratación necesaria para la realización de los mismos.
- Departamento de administración y otros servicios horizontales



III. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

Estrategia, objetivos y políticas generales

La *misión* del GRUPO BASSAT OGILVY es ayudar a construir marcas. Construir una marca implica una comunicación global: una marca es el resultado de muchos contactos, impactos y mensajes realizados durante un tiempo y, necesariamente, siempre de forma coherente.

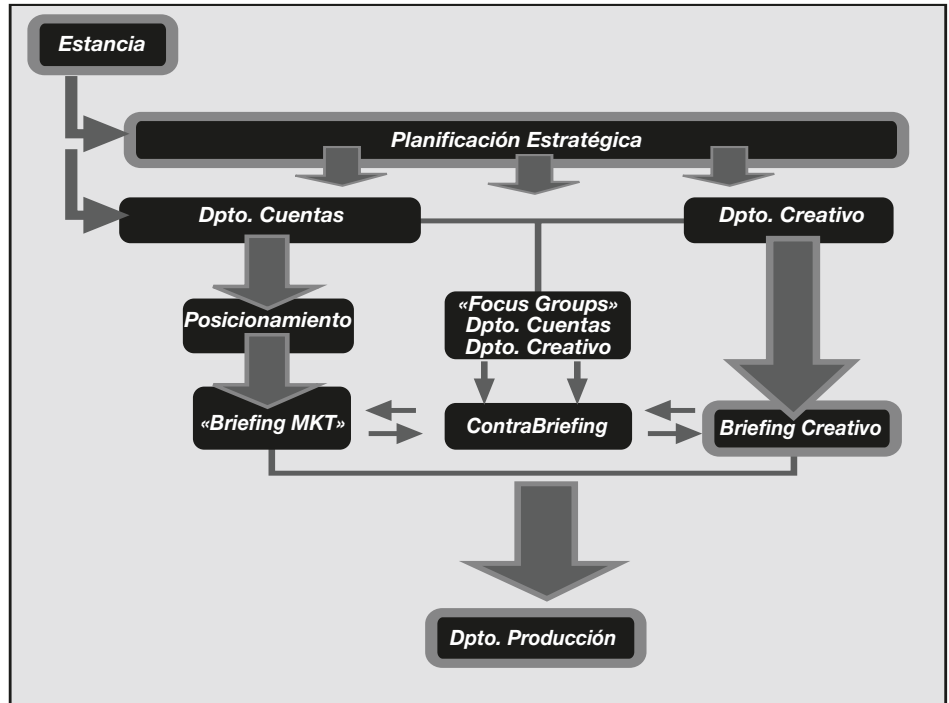
En consecuencia, el grupo cuenta con una *estrategia* de comunicación de 360° alrededor de la marca, que consiste en intentar llegar al consumidor por diferentes

vías pero siempre con la misma voz, transmitiendo, en definitiva, una misma imagen que contribuya a crear el posicionamiento deseado.

Consecuentemente, la *política* del Grupo conlleva tener tantos servicios como necesite una marca en el mercado para ser comunicada.

En este contexto, BASSAT OGILVY, se ha dotado de la siguiente *visión*: «ser los mejor valorados por aquellos que valoran las marcas».

Descripción del proceso de negocio



El proceso puede esquematizarse como se expone a continuación:

OSAKIDETZA

I. INTRODUCCIÓN

El Sistema Nacional de Salud (SNS) actual surge en 1986 con La Ley General de **Sector** Sanidad a partir de la integración de los diversos sistemas sanitarios públicos.

El SNS se basa en el principio de que toda persona tiene derecho a las prestaciones de salud, independientemente de su situación económica y laboral. El Estado se responsabiliza plenamente de garantizar este derecho, gestionando y financiando, a través de los presupuestos generales, un servicio sanitario que integra, ordena y normaliza todas las funciones sanitarias.

Las principales características de este sistema son:

- Universalización de la atención.
- Accesibilidad y desconcentración.
- Descentralización.
- Atención primaria.

En el sistema sanitario español, en la actualidad, pueden identificarse tres niveles **Datos generales** organizativos: central, autonómico y áreas de salud.

El órgano fundamental de la administración central del Estado es el Ministerio de Sanidad y Consumo, encargado de la propuesta y ejecución de las directrices generales del gobierno sobre la política de salud, planificación y asistencia sanitaria y consumo, así como de la coordinación de las actividades dirigidas a la reducción del uso de drogas y de sus consecuencias.

La ordenación territorial de los servicios sanitarios es competencia de las Comunidades Autónomas y debe basarse en la aplicación de un concepto integrado de atención a la salud.

Por último, las áreas de salud, según las define la Ley de Sanidad, son las estructuras fundamentales del sistema sanitario, responsables de la gestión unitaria de los centros y establecimientos del servicio de salud de la Comunidad Autónoma en su demarcación territorial y de las prestaciones sanitarias y programas sanitarios por ellos desarrollados.

Tras finalizar el proceso transferencial en 1992, el Sistema Vasco de Salud estaba **Breve historia** formado por el Departamento de Sanidad y Osakidetza, y tenía la capacidad para gestionar los recursos sanitarios de provisión de servicios y la responsabilidad de la salud pública en el ámbito de la Comunidad Autónoma del País Vasco, pero sin una división real de funciones entre ambas.

En un proceso de reflexión estratégica iniciado en 1993 y que quedó finalmente reflejado en el documento Osasuna Zainduz, se elaboró un diagnóstico que indicaba la necesidad de llevar a cabo una delimitación de las funciones de ambas organizaciones así como la de definir un nuevo sistema normativo que permitiera a Osakidetza librarse de las limitaciones impuestas por una normativa un poco rígida.

En este contexto, como resultado del proceso estratégico mencionado anteriormente, se define un nuevo marco legal mediante la Ley de Ordenación Sanitaria de Euskadi, que sentó las bases para un nuevo modelo sanitario. La nueva ley definía la separación de funciones, constituyéndose el Departamento de Sanidad como el garante de los servicios públicos y Osakidetza como el órgano responsable de llevar a cabo la cobertura sanitaria en el País Vasco.

II. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Actividad Osakidetza es el organismo encargado del Servicio Vasco de Salud, bajo la naturaleza jurídica de Ente Público de derecho privado y adscrito al Departamento Vasco de Sanidad. Tiene personalidad jurídica propia y plena capacidad de obrar para el cumplimiento de su finalidad que es la de desempeñar la provisión de servicios sanitarios mediante las organizaciones públicas de servicios dependientes del mismo.

Datos generales A continuación se exponen algunos datos que pueden ayudar a encuadrar el tamaño y perfil de OSAKIDETZA:

- Cuenta con más de 300 centros de salud
- Una plantilla media superior a las 25.000 personas, de las cuales más de 5.000 son licenciados en medicina y otros 8.000 diplomados sanitarios.
- Durante el año 2001 obtuvo unos ingresos de 1.240 millones de Euros.

Estructura empresarial La Ley de Ordenación Sanitaria de la CAPV del año 1997, sentó las bases para un nuevo modelo sanitario. La nueva ley definía la separación de funciones:

- Departamento de Sanidad: garante de los servicios públicos. Como tal, sus funciones son cuatro:
 - Aseguramiento: decide los colectivos y las condiciones necesarias para estar cubierto por el sistema (emigrantes, etc.)
 - Financiación: vía impuestos
 - Salud Pública: velar para que la población en general no se vea afectada por problemas (por ejemplo, contaminación del agua con cierto nivel de cloro, problemas de refrigeración en sitios públicos, etc.)
 - Planificación: existe un catálogo aprobado a nivel estatal que representa una ley de mínimos y, a partir de ahí, sobre las contingencias no contempladas, decide si cubrirlas o no, en función de criterios sociales, políticos, etc. (por ejemplo, plan de atención dental de niños, plan de detección de cáncer de mama, etc).
- Osakidetza: órgano responsable de llevar a cabo la cobertura sanitaria en el País Vasco.

Los servicios sanitarios integrados en Osakidetza son los siguientes:

- Atención primaria:
 - 7 comarcas sanitarias.
 - 309 centros.

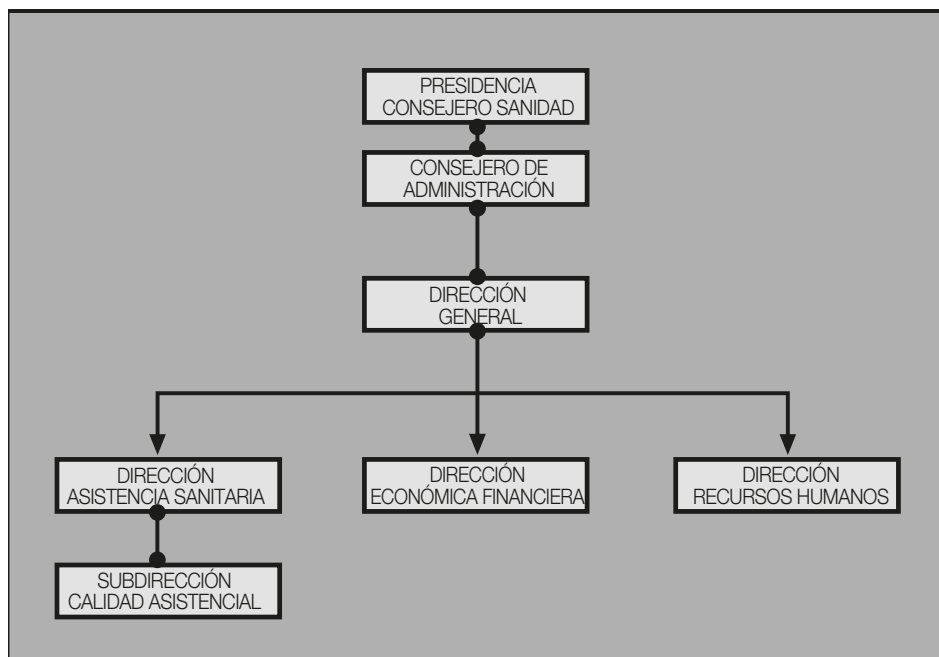
- Atención hospitalaria:
 - 10 hospitales de agudos.
 - 1 hospital de agudos y de media y larga estancia.
 - 3 hospitales de media y larga estancia.
- Salud mental:
 - 5 servicios de psiquiatría integrados en hospitales de agudos.
 - 4 hospitales psiquiátricos monográficos.
 - 3 áreas de salud mental extrahospitalaria.
- Otros:
 - Emergencias.
 - Centro Vasco de Transfusión y Tejidos Humanos.
 - Osatek - Tecnología Sanitaria de Euskadi S.A.

■ Cada hospital o comarca de atención primaria es una entidad jurídica con autonomía financiera y de gestión, es decir, con una cuenta de resultados propia. En función de un contrato caputivo cada hospital recibe los ingresos correspondientes en función de una serie de variables como son el nivel de calidad, número y edad de pacientes atendidos, etc.

De este modo, se separa la financiación (Departamento de Sanidad) de la provisión del servicio.

En cuanto a la organización interna, el organigrama de Osakidetza quedaría de la siguiente manera:

Estructura organizativa



- Las funciones de los tres principales departamentos son las siguientes:
 - Dirección Asistencia Sanitaria: caben destacar las siguientes:
 - marcar la política de calidad
 - coordinar las mejoras posibles de los servicios
- Dirección Económica: se pueden destacar las siguientes:
 - controlar la situación económica-financiera de las organizaciones dependientes y, en su caso, decidir sobre su continuidad
 - todo lo relativo al área de informática
 - compra de tecnología de forma centralizada
- Dirección de recursos humanos: se pueden destacar las siguientes:
 - Negociación del convenio colectivo de todas las organizaciones
 - Definición de la política retributiva
 - Oferta pública de empleo

III. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

Estrategia, objetivos y políticas generales

La *misión* de Osakidetza es prestar todos aquellos servicios programados por el Departamento de Sanidad, es decir, todos aquellos que cubran las contingencias sanitarias que se van a producir, según el criterio del departamento en función de una serie de variables: su experiencia, del tipo de población, etc.

Su *objetivo principal* es ofrecer un buen servicio sanitario y a tiempo, es decir, que no haya listas de espera superiores a seis meses.

De este modo, su actividad se orienta en torno a cinco *políticas generales*, que son:

- Servicio al cliente.
- Implicación de las personas.
- Calidad total.
- Desarrollo empresarial.
- Desarrollo tecnológico.

Descripción del proceso de negocio

Osakidetza obtiene su financiación principalmente a partir de la negociación de los contratos programa con las direcciones territoriales del Dpto. de Sanidad vasco. Estos acuerdos se pactan individualmente por cada centro en función de parámetros como las condiciones de actividad, calidad y precios para todo el año.

Una segunda fuente de financiación es la procedente de terceros obligados al pago de los servicios prestados como, por ejemplo, las compañías aseguradoras o particulares, entre otros. El resto corresponde a ingresos financieros y extraordinarios como, por ejemplo, ventas de material para reciclaje.

