

***i*INNOVACIÓN para PYMES: Conviértete en el Director de Innovación de tu Empresa**

por [Ignacio de Miguel y Ximénez de Embún](#)

Todos los derechos reservados. Registrado en
Safecreative.org con nº de registro 1603166925911

Índice

[Introducción.](#)

[Qué significa innovación para un pyme.](#)

[Prepararse para innovar \(y ser más feliz\).](#)

[Metodología de innovación design thinking.](#)

[Innovación a partir del diagrama de DAFO.](#)

[El business model canvas \(simplificado\) como herramienta de innovación.](#)

[Un mundo conectado: capa transversal de la innovación.](#)

[Innovación comercial.](#)

[Innovación en marketing.](#)

[Innovación de producto.](#)

[¿Dónde nos hemos dejado la tecnología?](#)

[Innovación en procesos.](#)

Introducción.

Mi especialización en el mundo empresarial está estrechamente ligada a las llamadas *start-ups* (en sentido amplio), y lo que pretendo con este libro es trasladar a la empresa más tradicional (en contraposición a lo que es una *start-up*), las técnicas y sobre todo la visión de lo que es la innovación en los negocios partiendo de mi experiencia con las *start-ups*, de mi propia experiencia impulsando nuevos proyectos y empresas, y de mi experiencia como asesor de empresas tanto de las consideradas *start-ups* como de las pymes (o micropymes). Porque no sólo pueden innovar las grandes empresas con grandes recursos humanos y económicos, ni tampoco la innovación es coto de las *start-ups* tan de moda hoy en día. El motor económico de nuestro país son las pequeñas y medianas empresas, y si perduran a lo largo del tiempo es porque han sabido adaptarse a los cambios del entorno. Pero ahora la adaptación al entorno exige un poco más, exige un toque más de innovación para no quedarse atrás y terminar desapareciendo, entre otras cosas porque la competencia en mayor, ahora la competencia es global. Y eso es posible, innovar en una pyme no sólo se puede hacer, se debe hacer y todos podemos hacerlo.

Lo primero que voy a hacer es definir la innovación como un proceso abierto, global, no restringido a la tecnología ni al producto. Dos de las mayores empresas de este país, como son Inditex y Mercadona han destacado por su innovación, tanto que sus modelos de negocio se estudian en las universidades, y su innovación no sólo se ha limitado a los productos, sino a toda la cadena de valor y los procesos implicados en su negocio, desde el área comercial, marketing, desarrollo de producto, ventas, etc. Una vez que estemos todos de acuerdo en qué entendemos por innovación, será mucho más fácil ponernos manos a la obra.

Sólo añadir antes de empezar que este libro pretende ser sencillo y de nivel básico para que toda pyme y micropyme pueda convertirse en una empresa innovadora. De cada uno de los temas tratados aquí se podría profundizar enormemente pero no es el objeto de este texto. Al final del libro hay algunas referencias de otros libros que pueden ser de interés para el que quiera profundizar en la innovación dentro de la empresa.

Qué significa innovación para un pyme.

La innovación clásica podríamos explicarla partiendo del significado de la palabra “innovación” según el diccionario de la RAE:

“Creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado”.

En esta definición encontramos los dos elementos que toda explicación académica y aplicación práctica de la innovación debe contener:

- Creación o modificación de un producto: la innovación como resultado tangible de algo que se puede vender, y que hemos construido, bien desde cero, bien desde otro producto anterior. No se trata sólo de ideas, planos, esquemas o patentes, implica un desarrollo, y no sólo de un prototipo sino de un producto terminado, listo para vender.
- Introducción en un mercado: si no lo ponemos a disposición del mercado, la innovación se queda a medio camino. Podríamos decir que hemos innovado de puertas para adentro, pero no hemos terminado el proceso de innovación. Lo que habremos hecho es un proceso de investigación y desarrollo, pero no lo podemos considerar innovación real.

Debemos tener muy claro que el proceso de innovación termina en el mercado, aunque ahora veremos cómo la innovación desde un punto de vista mucho más amplio y menos formal, se aleja de esta definición clásica. Sin embargo, siempre debemos acabar en el mercado de una forma u otra, es decir, de forma general, innovar

debe ser un sinónimo de vender más, entendiendo vender más en comparación al caso en el que no llevamos a cabo la innovación. Podemos mantener nuestras ventas en el tiempo, si no innovamos, acabaremos por decrecer y al final desaparecemos. Si mantenemos las ventas en el tiempo porque estamos innovando, estamos vendiendo más que si no innovamos, así que innovación es igual a vender más.

Este es un detalle importante, porque cuando más adelante hable de la innovación comercial o de marketing no estaré hablando de desarrollo de productos para su puesta en el mercado, pero sí de que todo lo que hagamos en esas áreas acabará en el mercado y nos servirá para vender. Desde el punto de vista clásico y formal de la innovación, eso no se consideraría innovación, pero por eso precisamente debemos cambiar la definición, y entender que aquí estoy hablando de algo mucho más amplio: la innovación es un elemento transversal a todas las áreas de la empresa.

Otra aproximación clásica a la innovación es el aspecto tecnológico de la misma, es decir, la tecnología como medio para innovar, como una herramienta de innovación, o el desarrollo de nueva tecnología como innovación propiamente dicho.

En este punto debo hacer un inciso sobre qué consideramos que es una empresa tecnológica, porque eso va a afectar drásticamente al proceso de innovación. Para algunos una empresa tecnológica es cualquiera que utiliza de manera intensiva la tecnología. Puede que esta definición fuera cierta en otra época en la que se desarrollaron los procesos industriales basados en tecnología, y existía un valor diferencial entre las empresas que usaban tecnología y las que no, pero hoy en día el acceso a la tecnología es una cuestión de dinero, no supone un aspecto diferencia en sí mismo, salvo que seamos nosotros los que la estemos desarrollando. Y es aquí donde entra “mi” definición personal de empresa tecnológica: la que desarrolla y vende tecnología. Esta definición merece un capítulo aparte para

explicarla y comentarla debido a la vinculación tan fuerte entre tecnología e innovación, tanto en la definición clásica como en muchos de los procesos actuales de innovación. Tan sólo un adelanto al respecto: aunque tu empresa no sea tecnológica puedes y debes innovar, que nadie te diga lo contrario.

Si nos acogemos a la innovación clásica muchas (una gran mayoría) de las empresas se quedarían sin innovar por falta de recursos. Por eso yo apuesto por una definición de la innovación mucho más abierta, más integradora, más general, y en cualquier área de la empresa, no sólo en las correspondientes a desarrollo de productos.

Contemplo la innovación desde dos nuevas perspectivas:

- La microinnovación: pequeños pasos que de forma ordenada y conjunta producen un gran cambio, una gran innovación. Haciendo un símil, dar un salto de medidas olímpicas está al alcance de muy pocos, pero nada nos impide recorrer la misma distancia dando dos o tres saltos consecutivos. Tardaremos lo mismo, porque para dar pequeños saltos no necesitamos entrenar, y para dar un enorme salto hay que prepararse antes.
- La innovación continua: la innovación es un proceso, lo que pasa es que si la definimos así desde el principio nos metemos en un problema de gestión de conceptos y de pasos desconocidos que no podemos controlar. Por este motivo lo que hacemos es trocear la innovación en partes (esos pequeños saltos que mencionaba antes), y convertirla en pasos dentro de un camino, un continuo que comienza un buen día y ya no termina nunca. La realidad es que la innovación no se produce de repente ni de golpe, sino como producto de una serie de acciones encaminadas al objetivo de hacer las cosas de manera diferente, más eficiente, mejor, más productiva, etc.

Existen muchos textos que nos hablan del proceso de innovación en la empresa. La mayoría de ellos se basan en el resultado de las experiencias de sus autores o en experiencias ampliamente conocidas en el mercado. Estos procesos de innovación, una vez que se han producido se pueden analizar y así obtenemos grandes lecciones de cómo se ha llegado a la innovación, el origen, el camino y los resultados. El problema de estos casos es que asimilarlos a la casuística de nuestra empresa es muy complicado si no imposible, y aunque obtengamos de ellos valiosas lecciones, en realidad poco podemos aprender mientras no las pongamos en práctica. Tomando de nuevo el diccionario de la RAE (es mi debilidad), “aprendizaje: Adquisición por la práctica de una conducta duradera”. Sin entrar en discusiones sobre el aprendizaje que nos separarían del tema principal, la clave de esta definición es “práctica”. Si no podemos practicar, poco aprenderemos. Por eso los textos que indico son de gran valor para ponernos en disposición de aprender, pero no son demasiado útiles para aprender realmente.

Otra de las problemáticas de estos famosos textos es que muestran procesos de innovación en los que es necesario contar con un gran equipo, un equipo multidisciplinar y en ocasiones una gran organización para llevar a cabo el proceso de innovación. Pero estamos en una pyme, somos pocos y debemos innovar, y desde luego, como he comentado antes, podemos hacerlo sin necesidad de contar con ese gran equipo ni esos recursos.

Volviendo a lo que nos ocupa, las pymes, en particular tu pyme, tu empresa, tu negocio, lo que necesitamos ahora mismo son técnicas modernas de innovación que no requieran de grandes equipos humanos ni enormes recursos para ser puestas en práctica. Estas técnicas existen, son las que aplican las “famosas” *start-ups* en sus procesos de diseño de productos y servicios. Uno de esos procesos para la innovación es el llamado *design thinking*. Este proceso y

otras técnicas que utilizo en mis asesorías para la innovación en pymes de toda la vida es de lo que hablaré en los siguientes capítulos, intentando siempre adaptar estas técnicas a la manera de funcionar de una pyme convencional para que cualquiera pueda utilizarlas, para que tú te conviertas en el director de innovación de tu empresa.

Hay dos cosas que no podemos obviar en las técnicas y metodologías para la innovación que son inherentes al proceso de innovación, ya sean aplicables a grandes organizaciones o a pequeñas empresas, y estos son el trabajo en equipo y la creatividad como origen e hilo conductor de todo el proceso.

Podemos aprender a ser más o menos creativos, al menos para poder aprovechar las técnicas de innovación. Con respecto al trabajo en equipo, aunque seamos un pequeña empresa, siempre contamos con algún director o coordinador de área, responsable de producción y empleados, etc. Será necesario, cuando menos muy provechoso, que les hagamos partícipes del proceso de una forma u otra, algo que iré comentando en cada caso.

