



SIMULACIÓN EMPRESARIAL

**Innovación
empresarial**

ÍNDICE

/ 1. Introducción y contextualización práctica	4
/ 2. El proceso innovador en la actividad empresarial	5
2.1. Concepto de innovación	5
2.2. Tipos de innovación	5
/ 3. Fases y facetas del proceso de innovación	6
3.1. I+D+i. Investigación, desarrollo e innovación	6
/ 4. Innovación y emprendimiento	7
4.1. Factores de riesgo en la innovación empresarial	7
/ 5. Facetas del carácter emprendedor desde el punto de vista empresarial	8
/ 6. La tecnología como clave de la innovación empresarial	8
6.1. La innovación tecnológica, su desarrollo en los diferentes sectores	9
/ 7. Las empresas de base tecnológica. Spin off y startup	9
7.1. Spin off y startup	9
/ 8. La internacionalización de las empresas como oportunidad de desarrollo e innovación	10
8.1. El proceso de internacionalización	10
/ 9. Caso práctico 1: “La innovación tecnológica”	10

/ 10. Ayudas y herramientas para la innovación empresarial	11
/ 11. Ayudas a la internacionalización de las empresas	12
/ 12. Alianzas accionariales o estratégicas con empresas extranjeras.	13
/ 13. Caso práctico 2: “Innovación abierta”	14
/ 14. Resumen y resolución del caso práctico de la unidad	15
/ 15. Bibliografía	15

OBJETIVOS

Conocer el proceso innovador en la actividad empresarial.

Poner en valor la tecnología como clave de la innovación empresarial.

Saber identificar las empresas de base tecnológica.

Reconocer la internacionalización de las empresas como oportunidad de desarrollo e innovación.

Identificar las ayudas y herramientas para la innovación empresarial y la internacionalización de las empresas.



/ 1. Introducción y contextualización práctica

Se habla mucho de innovación y de I+D+i en las empresas. Pero a veces se echa en falta precisión en estos conceptos. Dar a conocer la innovación como un valor añadido, remarcando su importancia estratégica en las empresas en el contexto económico actual, es la pretensión de esta unidad.

También lo será el estudio de la relación de la innovación con la iniciativa emprendedora y las herramientas necesarias para gestionarla. Haremos un análisis de incentivos a la innovación y los recursos que hay a disposición de las empresas para fomentar esta innovación. Se proporcionará información básica sobre las diferentes fuentes de financiación necesarias para llegar a cabo un proceso de innovación.

A continuación vamos a plantear un caso práctico a través del cual podremos aproximarnos de forma práctica a la teoría de este tema.

Escucha el siguiente audio donde planteamos la contextualización práctica de este tema, encontrarás su resolución en el apartado Resumen y resolución del caso práctico.



Fig.1. Elementos que intervienen en la innovación



Audio Intro. "Emprender innovando"
<https://bit.ly/2RnEYQ9>





/ 2. El proceso innovador en la actividad empresarial

Muchos de los grandes cambios en la sociedad han sido posibles gracias a los avances en la ciencia y la investigación. Sin duda el desarrollo de las nuevas tecnologías y las innovaciones que se han producido en el ámbito de las empresas han contribuido a este desarrollo.

2.1. Concepto de innovación

La **innovación** se define como la **creación y modificación de un producto y su introducción en el mercado**. Según la Fundación COTEC, que promueve la **innovación como motor de desarrollo económico y social**, la **innovación es todo cambio no solo tecnológico, basado en conocimiento no solo científico, que aporte valor no solo económico**. Para la empresa Indra, referente en consultoría y tecnología en España, la **innovación no es un ejercicio creativo ni esporádico, es un proceso**. La innovación ha de ser un proceso de creación que debe estar estructurado y muy controlado y, además, que involucre a toda la empresa. Así podremos conseguir que sea sostenible y que tenga un impacto positivo en los resultados empresariales.

2.2. Tipos de innovación

La innovación no solo tiene que ser tecnológica. Las empresas pueden generar diferentes tipos de innovación. Así, podemos clasificar los tipos de innovación que se pueden dar en el ámbito empresarial:

- **Innovación en el modelo de negocio o en la gestión.** Nuevas formas de crear valor para llegar a los clientes.
- **Innovación en los procesos.** Por ejemplo, en la logística o en la fabricación, mejorando los ya existentes o creando nuevos.
- **Innovación en la organización** introduciendo mejoras o novedades en la organización del trabajo, la gestión de los recursos humanos, externalización de servicios, etc.
- **Innovación en el producto o servicio** con la creación de nuevos o mejorando significativamente los ya existentes.
- **Innovación en el Mercado** con mejoras o introducción de nuevos embalajes, diseños, precios, promociones. Es decir, mejorando en los elementos que constituyen el marketing.

Es importante tener en cuenta que los **tipos de innovación**, también se pueden analizar desde otros enfoques. Por ejemplo, podemos señalar:

Innovación tecnológica. El conocimiento tecnológico o científico sirve para introducir un cambio en la empresa.

Innovación incremental. Añade valor a los productos y servicios ya existentes.

Innovación radical o disruptiva. La introducción de un nuevo producto o servicio no conocido con anterioridad.



Video 1. "Innovación Abierta"
<https://bit.ly/3mFBvs3>





/ 3. Fases y facetas del proceso de innovación

El **proceso de innovación** se suele representar en un embudo donde se van filtrando las ideas y los proyectos, y van pasando una serie de **etapas**:

1. Buscar las **oportunidades y generar ideas**.
2. **Evaluuar estas ideas**.
3. **Priorización de las ideas** atendiendo a la viabilidad.
4. **Definición de proyectos** que permitan ejecutar las ideas seleccionadas.
5. **Ejecución**, haciendo un seguimiento del plan acordado.
6. **Evaluación**, analizando los resultados y sus desviaciones.

En el ámbito empresarial la **innovación debe ser un proceso sostenido en el tiempo, que debe involucrar a todo el equipo humano y que debe afectar a todas sus áreas**: diseño, marketing, desarrollo de bienes y servicios, internacionalización, recursos humanos, comunicación, procesos...

Es esencial, por tanto, que las empresas adopten una **estrategia de actuación**, que tenga la innovación como palanca fundamental. Además, será necesario que adopten una **estrategia competitiva**, que haga que mejore su posición con respecto a otras empresas de su sector.

3.1. I+D+i. Investigación, desarrollo e innovación

Cada vez es más común encontrar empresas que apuestan por la innovación, y muchas de ellas van incorporando a su organización un departamento de I+D+i. Y aunque esto es más difícil en las pymes, es importante que éstas asuman la innovación como un proceso esencial para avanzar e ir creciendo.

Estas siglas representan **investigación, desarrollo e innovación tecnológica**.

I+D+i componentes
Investigación. Principalmente llevada a cabo por los científicos e investigadores cuando se alcanzan nuevos conocimientos o descubrimientos fruto de una serie de procedimientos. Por ejemplo, el descubrimiento de una vacuna contra el Covid-19 fruto de la investigación de las compañías farmacéuticas.
Desarrollo. Es la aplicación de los resultados de la investigación para la fabricación de nuevos materiales, productos o servicios o para el diseño de nuevos procesos o sistemas de producción. Es cuando la empresa va generando el <i>know how</i> o saber hacer y se desarrollan los prototipos. En el caso del ejemplo de la vacuna contra el Covid-19 cuando se llevan a cabo los ensayos clínicos, se fabrican, y se ponen a la venta.
Innovación. Finalizada la investigación y llevada a la práctica, es cuando nos encontramos con la innovación, que nos permite crear nuevos productos o servicios, mejoras en procesos, mejoras tecnológicas y cambios en la organización industrial. Y continuando con el ejemplo de la vacuna, la empresa farmacéutica registrará la patente y la pondrá a la venta.

Tabla 1. Definiciones de I+D+i



/ 4. Innovación y emprendimiento

La innovación y el emprendimiento son dos conceptos distintos, pero que en la mayoría de los casos van unidos. Cuando una persona va a emprender un negocio, generalmente también podemos hablar de que va innovar.

Por un lado, **innovar es crear algo que puede ser nuevo o que ha sido mejorado**. Mientras **emprender** implica crear **una empresa en la que se desarrolla una idea de producto o servicio a través de un negocio**, destinado a cubrir una necesidad en el mercado.

La **teoría del empresario innovador** fue creada por el economista austriaco J.H. Schumpeter. Para este autor, el papel de las personas emprendedoras es detectar y poner en marcha una nueva oportunidad de negocio, aprovechando una idea o invención todavía no explotada.

En definitiva, para Schumpeter el beneficio empresarial es la recompensa por haber sido capaz de realizar una innovación aplicable al mercado (espíritu emprendedor).

Por lo tanto, una persona emprendedora no tiene porqué crear una empresa con una idea innovadora, aunque siempre pueden introducirse innovaciones en su puesta en marcha. Por ejemplo, una cafetería que en principio no es una idea innovadora, sí que puede ser llevada a cabo introduciendo innovaciones en su diseño, organización o en la oferta gastronómica que se le ofrece a los clientes.

4.1. Factores de riesgo en la innovación empresarial

Los procesos de innovación llevados a cabo por las empresas no están carentes de riesgos. Podemos clasificar estos riesgos en función del tipo de innovación del que se trate.

Riesgo Comercial. Es el que se asume cuando se ha innovado, pero hay que valorar el grado de aceptación por parte de los clientes.

Riesgo Tecnológico. Es aquel que se corre cuando se introducen innovaciones tecnológicas que suponen cambios muy profundos. Para ello es necesario que las personas de la empresa se formen y se adapten a estos cambios.

Riesgos estratégicos u operacionales. Son los que afectan a las empresas al completo, implicando posibles cambios en los recursos materiales, humanos e incluso en el presupuesto. Se producen cuando no se ha tenido en cuenta los mínimos de producción y gestión y se busca a toda costa el éxito de la innovación.



Fig.2. Realidad aumentada

¡ Sabías que...

La Fundación COTEC es una organización privada sin ánimo de lucro cuya misión es promover la innovación como motor de desarrollo económico y social en nuestro país. Consulta su [web](#).



/ 5. Facetas del carácter emprendedor desde el punto de vista empresarial

El carácter emprendedor se define como una actitud, una forma de vida y una capacidad para aprovechar las oportunidades. Las personas emprendedoras se caracterizan por implicarse en el **desarrollo de proyectos personales, sociales y económicos**.

Y, aunque hay personas que tienen un carácter innovador de forma innata, la realidad es que es importante educar a los niños desde pequeños, inculcándoles **competencias emprendedoras**. Porque es una realidad que las personas emprendedoras cuentan con un perfil muy marcado en cuanto a poseer ciertas competencias emprendedoras, pero éstas **se pueden adquirir y entrenar** en el transcurso de la vida.



Fig.3. Competencias eEmprendedoras. Fundación Youth Business Spain

Entre las **cualidades que debe tener una persona emprendedora** desde el punto de vista empresarial están:

- Tener confianza en uno mismo.
- Capacidad para asumir riesgos.
- Capacidad para organizar, dirigir y coordinar los medios económicos, humanos y materiales.
- Conocimientos profesionales y técnicos suficientes para desarrollar la actividad, así como nociones de gestión comercial.
- Carácter negociador, iniciativa, liderazgo y dotes comunicativas.

Podemos convenir que, al margen de estas competencias, las personas que decidan iniciar una empresa, tendrán además que adquirir una serie de **conocimientos en la gestión y dirección de empresas**, que son básicos para encarar la actividad empresarial con éxito.

Y, como veremos más adelante, es muy importante antes de iniciar un proceso de emprendimiento, realizar un plan de empresa para estudiar la viabilidad del negocio.

/ 6. La tecnología como clave de la innovación empresarial

La innovación o inclusión de la tecnología en las empresas supone que cuenten con **más oportunidades y mejores resultados del negocio**. La transformación digital es clave en los cambios y las mejoras que se producen en las empresas.

Las **Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación** constituyen un pilar básico en la mejora de la competitividad de las empresas actualmente. Dentro de las TIC podemos destacar numerosos avances, que han supuesto una aceleración en la estrategia de innovación de las empresas: **informática, internet, correo electrónico, redes sociales, comercio electrónico, certificado y firma digital**.

Los **modelos de negocio** están cambiando con la aplicación de la **tecnología en las empresas**. Muchas empresas se resisten a iniciar el camino hacia la **transformación digital**, aunque esta pueda suponer la supervivencia en el futuro. El éxito de las empresas reside en la capacidad de transformación y adaptación a un mundo tan cambiante como el actual, que sin duda demanda inversión en tecnología.



6.1. La innovación tecnológica, su desarrollo en los diferentes sectores

La innovación tecnológica ha impactado en prácticamente todos los sectores e industrias cambiando su forma de trabajo tradicional y demandando a los equipos la **adquisición de habilidades tecnológicas**. Sin embargo, en algunos sectores estos cambios resultan más adecuados para la innovación tecnológica pues permiten una mayor flexibilidad. En ciertas empresas o sectores se producen profundos cambios a consecuencia de innovación.



Fig.4. Uso de la tecnología en las empresas

Los sectores que están **avanzando con mayor intensidad en innovaciones tecnológicas**, y que suman en nuestro país más del 55% del PIB y suponen más del 60% del empleo son: el sector de las telecomunicaciones, las TIC y la tecnología 5G, el turismo, la logística y el transporte la alta velocidad, la gastronomía y hostelería, los contenidos digitales, la moda e industria textil, la agricultura, la industria del automóvil y las energías no contaminantes.



Audio 1. "Innovación sectorial"
<https://bit.ly/3wHYA1P>



/ 7. Las empresas de base tecnológica. Spin off y startup

Las empresas de base tecnológica se caracterizan porque su actividad está basada en **las aplicaciones de nuevas tecnologías y otros descubrimientos científicos** para la generación o la mejora de productos, procesos o servicios.

Algunas características que definen estas empresas es que cuentan con personal científico cualificado, son empresas con plantillas reducidas, que producen bienes y servicios de alto valor añadido, disponen de **departamentos de I+D+i**, están en estrecho contacto con centros tecnológicos de investigación o universidades y su activo más importante es el conocimiento. Su gestión se apoya en nuevas tecnologías. Son empresas que suelen crecer muy rápidamente pero, al mismo tiempo, tienen mayores dificultades en su gestión y una necesidad constante de innovación.

7.1. Spin off y startup

La **spin off** hace referencia a un negocio empresarial que surge bien a partir de un centro de investigación de una universidad para transferir los resultados de una investigación realizada en su seno, que sería la **spin off académica**, o bien desde otra empresa privada, la **spin off empresarial**.

Startup es una de las palabras más de moda dentro del emprendimiento moderno. Una startup es una empresa emergente que tiene una **filosofía de negocio innovadora** que se destaca por ser **escalable y dinámica**.

Fundamentalmente una **startup** cuenta con varias **características** que la diferencian de otro tipo de empresa. Suelen ser creadas por **personas jóvenes, con escasos recursos y con potencial de buenos resultados**. Son empresas innovadoras, con gran capacidad de crecimiento, independientes y son **modelos muy sostenibles y escalables**.

Según Neil Blumenthal, cofundador de Warby Parker **una startup es una compañía que trabaja para solucionar un problema en donde la solución no es obvia y el éxito no está garantizado**.



Casos de éxito...

[Freepik](#) es considerada la número 25 en ranking startup y número 1 en España como plataforma de recursos gráficos, fotografías, iconos o plantillas.



/ 8. La internacionalización de las empresas como oportunidad de desarrollo e innovación

Internacionalización, globalización y exportación son conceptos que se confunden con mucha frecuencia. Pero es necesario que los podamos distinguir.

Cuando nos referimos a la **internacionalización de la empresa** hacemos referencia a las actividades que éstas realizan en otros países. Puede ser sea la venta de productos o servicios, la compra de materias primas, la producción, etc.

Cuando usamos el término **globalización** es para hacer referencia a cuestiones que tienen que ver con los fenómenos migratorios, con los medios de comunicación, la cultura y la política.

8.1. El proceso de internacionalización

La **internacionalización** puede iniciarse y desarrollarse de diferentes formas dependiendo de las características de las empresas, de la actividad y sector al que pertenezcan, de su tamaño, del país de procedencia, etc. De forma general, se pueden distinguir varias **etapas en el proceso de internacionalización** por las que puede pasar una empresa:

1. **Importación.** Suele ser la primera etapa en las que las empresas adquieren materias primas o productos de otros países.
2. **Exportación.** Cuando las empresas comienzan a vender sus productos y servicios en el exterior.
3. **Implantación comercial.** Cuando las estructuras comerciales de las empresas se localizan en los países a donde se está exportando.
4. **Inversión exterior.** Normalmente es la fase en la que se produce en el exterior. La decisión de producir en otros países puede deberse bien al abaratamiento de los costes, o bien por estar cerca de sus mercados. A esto se le conoce como **deslocalización**.
5. **La globalización de la empresa.** En esta última fase la empresa pierde su nacionalidad y se convierte en una empresa global o una multinacional. Su gestión se lleva a cabo de manera global, estableciéndose los centros de investigación, producción, logística, etc, en aquellos lugares que la empresa considera más convenientes.



Fig.5. Contenedores para el transporte de mercancía

/ 9. Caso práctico 1: “La innovación tecnológica”

Planteamiento. Identifica las innovaciones que esta pequeña empresa puede introducir en su negocio.

Nudo. Rocío es una pequeña empresaria que está planteándose introducir algunas **innovaciones tecnológicas** en su negocio para aumentar sus ventas. Rocío tiene un pequeño comercio de productos para animales y pretende **aumentar sus ingresos y modernizar los procesos en su empresa**.

Desenlace. Entre las **innovaciones** que se plantea introducir en el negocio están la adquisición de un **programa informático** que le permita tener un control de las ventas, la gestión del almacén y el stock, las relaciones con los proveedores y los clientes.



Fig.6. Comida y accesorios para mascotas



Además, incorporará un **terminal de punto de venta (TPV)** que le permita agilizar la entrada y salida de productos a través de los códigos de barras.

Se plantea reestructurar la tienda física, empleando técnicas de **merchandising** para la disposición de los artículos en las estanterías que favorezca la venta.

Ha negociado con la entidad bancaria la implantación de un **datáfono** con el que podrá hacer cobros a través de tarjetas bancarias, tanto físicas como a través del móvil.

Va a actualizar su **web para la venta online**. Y además también va a empezar a prestar más atención a sus **redes sociales** y a establecer una pequeña estrategia de **marketing online** para fomentar las ventas a través de internet.

Rocío llega a un **acuerdo con una empresa de mensajería** que le va a permitir hacer llegar los productos a sus clientes de una forma ágil y rápida.

Podemos ver como cualquier empresa, por muy pequeña que sea, puede introducir innovaciones en su empresa y utilizar novedades tecnológicas para mejorar procesos y ser más eficiente.

/ 10. Ayudas y herramientas para la innovación empresarial

Entre las medidas que las administraciones ponen a disposición de las empresas para fomentar la competitividad empresarial, el avance tecnológico y la inversión en I+D+i están las siguientes:

- **Ayudas directas:** subvenciones, créditos con condiciones muy favorables y otra clase de incentivos a los que las empresas pueden optar en concurrencia competitiva.
- **Deducciones fiscales** sobre el impuesto de sociedades para empresas que invierten en I+D+i.
- **Bonificaciones en las cotizaciones a la Seguridad Social** del personal investigador, o para el fomento de la contratación de perfiles técnicos en innovación.

Algunas **líneas y recursos públicos de ayudas a la innovación** son:

Fondos Europeos

Las empresas reciben financiación de la UE a través de subvenciones, préstamos y garantías. Las subvenciones son ayudas directas, mientras que el resto de las financiaciones se conceden a través de programas gestionados por los países miembros.

Políticas Europeas en el periodo de Programación 2021-2027

Se han fijado cinco prioridades para las inversiones de la UE: una Europa más inteligente, mediante la innovación, la digitalización, la transformación económica y el apoyo a PYMES.

El Instituto de Crédito Oficial (ICO), el Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI) y la Empresa Pública Nacional Innovación (ENISA) son los organismos de la administración central que ofrecen ayudas a la innovación.



Fig.7. Líneas de financiación de Enisa



La Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía (IDEA) o la Dirección Investigación e Innovación de Madrid son algunos de los organismos que, en las comunidades autónomas, están al servicio de las empresas para ayudar en sus procesos de innovación.

Las Cámaras de Comercio cuentan también con programas para ayudar a pequeñas empresas en sus procesos de innovación. Además, disponen de una red de incubadoras y centro de aceleración de la innovación que ponen a disposición de los emprendedores y de las pymes.

Enlaces de interés...

Enisa, es una entidad pública que ofrece préstamos y ayudas a emprendedores innovadores. Consulta su web Enisa con el emprendimiento innovador. y vídeo informativo https://www.youtube.com/watch?v=vKzgBhj_GxA

/ 11. Ayudas a la internacionalización de las empresas

Los organismos públicos, conscientes de la importancia que tienen la innovación y de la internacionalización de las empresas, despliegan una serie de herramientas, instrumentos financieros e incentivos para acelerar este tipo de procesos.

La Unión Europea dispone de una serie de programas que ofrecen subvenciones y préstamos. En España tanto el gobierno central, como las comunidades autónomas, los ayuntamientos y diputaciones disponen de una serie de programas, especialmente para las pequeñas y medianas empresas y para los emprendedores, para **reforzar sus estrategias de internacionalización de las empresas**.



The screenshot shows the ICEX (Instituto de Exportación e Inversión de España) website. At the top, there's a header with the Spanish flag, the ICEX logo, and links for 'RED EXTERIOR' and 'RED TERRITORIAL'. Below the header, there are several menu options: 'QUIÉNES SOMOS', 'TODOS NUESTROS SERVICIOS', 'NUEVOS EXPORTADORES', 'EXPORTADORES HABITUALES', 'IMPLEMENTACIÓN INVERSIÓN EXTERIOR', and 'INVEST IN SPAIN'. The main content area features a large globe graphic with various business-related icons (charts, money bags, etc.) and text about the 'Plan de Actividades de ICEX España Exportación e Inversiones 2021'. A search bar at the bottom allows users to search by sector or country.

ICO, Instituto de Crédito Oficial. Principalmente ofrece financiación a las empresas. Pueden ser líneas de préstamos, leasing, renting, o líneas de créditos. Se ejecutan por medio de bancos y entidades financieras.

ICEX España Exportación e Inversiones es una entidad pública empresarial de ámbito nacional perteneciente al Ministerio de Industria, Comercio y Turismo y que tiene como misión promover la internacionalización de las empresas españolas y la promoción de la inversión extranjera.

ICEX trabaja estrechamente vinculado con las principales organizaciones empresariales, Cámaras de Comercio y agrupaciones sectoriales que engloban el tejido empresarial español, para identificar las necesidades de internacionalización de las pymes españolas y desarrollar estrategias que permitan su consolidación en los mercados internacionales. **Cuenta con 30 direcciones territoriales repartidas por la geografía española y 100 oficinas económicas y comerciales, repartidas por todo el mundo.**

Ofrece ayudas para iniciarse en el comercio exterior, impulso de las exportaciones, implantación e inversión, financiación de operaciones en el exterior, formación y atracción de inversiones y financiación extranjera para proyectos en España.



Video 2. "Web ICEX"

<https://bit.ly/324eZj1>





/ 12. Alianzas accionariales o estratégicas con empresas extranjeras

Las **alianzas estratégicas de las empresas** es un fenómeno relativamente reciente y que se ha acelerado en los últimos años. Responde a la necesidad de las empresas **de hacer frente a la globalización**, consecuencia del aumento de la actividad comercial internacional. Además, la necesidad de innovación constante en casi todos los sectores hace que las empresas unan sus fuerzas para mejorar sus intereses.

Cuando hablamos de alianzas estratégicas, hay que diferenciarlas de aquellas **uniones puntuales** y generalmente temporales, que hacen algunas empresas para afrontar algún negocio concreto. Son distintas también de las **absorciones** (cuando una empresa adquiere otra), de las **filiales** (cuya empresa matriz sigue conservando el poder de decisión).

Las **alianzas estratégicas** entre empresas para obtener unos objetivos comunes responden a una serie de **características**:

- **Conservan su independencia** tras la formación de la alianza.
- **Comparten los beneficios de la alianza** y cada una mantiene el control sobre las tareas que le corresponde.
- Llevan una **política conjunta en áreas estratégicas**, como pueden ser marketing o desarrollo tecnológico.

Podemos diferenciar entre varios **tipos de alianzas estratégicas**:

- **Alianzas comerciales**, que persiguen tener ventajas competitivas en el ámbito comercial o logístico, frente a otras empresas rivales.
- **Alianzas tecnológicas**, que comparten el *know how* y los riesgos en I+D+i.
- **Alianzas de producción**, para el desarrollo conjunto de nuevos productos.

Según su **estructura** las alianzas pueden ser:

- **Acuerdos contractuales o de mercado**, cuando la alianza es para una actividad muy concreta.
- **Proyectos conjuntos**, cuando la unión de ambas partes va a reportar ventajas a ambas empresas socias.
- **Participación accionarial**, en la que se adquieren acciones de la otra empresa y que normalmente se hace cuando la alianza es muy a largo plazo.



Fig.9. Centro de Servicios Europeos a Empresas de Andalucía



/ 13. Caso práctico 2: “Innovación abierta”

Planteamiento. Bombay es una agencia creativa especializada en el sector de la alimentación que, tras más de 10 años de andadura, se propone hacer una reflexión sobre su futuro como empresa e introducir alguna innovación para ampliar clientes potenciales en el sector de la alimentación, explorar el sector industrial como target y potenciar el canal digital.

Nudo. Para hacer frente a este reto la empresa emprende distintas acciones:

1. Diseña una oferta en función de distintos segmentos de cliente dentro del campo de la alimentación.
2. Refuerza sus redes sociales implantando una estrategia.
3. Incorpora clientes y potenciales clientes en el proceso de reflexión.
4. Contacta con expertos del sector.

Desenlace. Los resultados que se han conseguido con este proceso de innovación abierta, en el que se ha contado tanto con las personas internas de la empresa como con clientes y expertos externos, son los siguientes:

- Alternativas de modelos de negocio en función de los diferentes segmentos de clientes.
- Crear una hoja de ruta que incorpora acciones relativas a las redes sociales.
- Formación del equipo humano, recicrándolo en nuevas tecnologías.
- Contacto con colaboradores para generar equipos específicos en función de los proyectos.

Se ha mejorado la capacidad de innovación. Los ámbitos en los que se ha innovado:

- La estrategia y planificación.
- Innovación en el producto.
- Innovación en la organización y las personas.
- Innovación en el mercado.



Fig.10. Sesión dinámica de innovación



/ 14. Resumen y resolución del caso práctico de la unidad

En este tema hemos visto cómo la innovación empresarial es clave para que las empresas sean más competitivas, y cómo la innovación tecnológica y las TIC son fundamentales para el desarrollo de nuevos productos y servicios.

Hemos analizado cómo es el proceso de internacionalización en las empresas y la importancia que tiene hacerlo de forma estructurada para culminarlo con éxito.

Por último, hemos hecho un repaso por las ayudas y herramientas que tanto los organismos públicos como las entidades privadas ponen a disposición de las empresas en sus procesos de innovación y de internacionalización.

Innovación empresarial	Departamentos de I+D+i Ventaja competitiva Tipos: producto o servicio, de mercado, modelo de negocio, organización, procesos
Innovación tecnológica	EBT Empresas Base Tecnológica Spin off - Startup Tic: internet, comercio electrónico, certificados digitales, ...
Ayudas a la innovación y la internacionalización	Europeas Estatales Autonómicas Privadas

Tabla 1. Esquema resumen del tema

Resolución del caso práctico de la unidad

Respecto a la resolución del caso inicial vamos a enumerar qué **innovaciones son las que añaden valor y ventaja competitiva** a esta empresaria, que ha desarrollado unas férulas que sustituyen a las escayolas tradicionales.

Por un lado, Raquel y sus socios han desarrollado un nuevo producto con nuevos materiales y nuevos diseños.

Han mejorado notablemente el producto existente en el mercado, ya que es un producto más estético, más ligero e incluso que puede ponerse y quitarse fácilmente. Han dado respuesta a una necesidad existente buscando un hueco en el mercado. Están fabricando con impresora 3D y con materiales con un bajo coste lo que hace que puedan fijar un precio muy competitivo.

En cuanto al **proceso de internacionalización**, es una empresa que tiene amplias posibilidades de escalarla. Podría estandarizarse el modelaje y el proceso de comercialización. Así la emprendedora podría acudir al ICEX, a la Cámara Comercio o a los organismos de fomento de la internacionalización de las empresas para que le ayuden con su plan de expansión internacional y participar en misiones comerciales.



/ 15. Bibliografía

Cornella Solans,A. Cómo innovar: ... sin ser Google. Editorial Profit, 2019.

Marcet, Xavier. Esquivar la mediocridad. Plataforma Editorial, 2018.

Llamazares Garcia, L. Plan de internacionalización para empresas. Editorial Global Marketing Strategies, 2017

Innobasque. Agencia vasca de la innovación. Recuperado de: <https://www.innobasque.eus/>

Fondos Europeos. Recuperado de: [2021 - 2027 | Programación | Fondos FEDER - Portal de Ayudas de Fondos Europeos. Ministerio de Ciencia e Innovación \(es\)](#)

Instituto de Crédito Oficial. Recuperado de: [Instituto de Crédito Oficial - ICO](#)

Centro para el desarrollo tecnológico industrial. Recuperado de: [Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial \(cdti.es\)](#)

Empresa Pública Nacional de Innovación (ENISA). Recuperado de: [Enisa con el emprendimiento innovador.](#)

Agencia IDEA. Recuperado de: [Junta de Andalucía \(juntadeandalucia.es\)](#)

Dirección General de Investigación e Innovación Tecnológica de Madrid. Recuperado de: [D. G. de Investigación e Innovación Tecnológica | Portal de Transparencia \(comunidad.madrid\)](#)

Cámaras de Comercio de España. Recuperado de: [Cámara de Comercio de España \(camara.es\)](#)

ICEX. Recuperado de: [ICEX España Exportación e Inversiones](#)