

186

La Innovación en las Entidades Aseguradoras

Estudio realizado por: Paula Fernández Díaz
Tutor: Carles Grau Algueró

Tesis del Máster en Dirección de Entidades
Aseguradoras y Financieras
Curso 2014/2015

Esta publicación ha sido posible gracias al patrocinio de DAS Internacional



Esta tesis es propiedad del autor. No está permitida la reproducción total o parcial de este documento sin mencionar su fuente. El contenido de este documento es de exclusiva responsabilidad del autor, quien declara que no ha incurrido en plagio y que la totalidad de referencias a otros autores han sido expresadas en el texto.

Presentación y agradecimientos

Dedico este trabajo a mi marido Jordi, a mi hija Candela y a mis padres, Juan y María Dolores por toda la paciencia que han tenido conmigo a lo largo de este máster y porque en todo momento me han ayudado para que se me hiciera más llevadero.

A Mercedes Ayuso y a José Luís Pérez Torres por la labor al frente del Máster y las constantes ganas de mejorar que demostráis año tras año.

También a Carlos Grau por haberme orientado y guiado en la elaboración de la tesis.

Al grupo ARAG y en especial a Mariano Rigau por brindarme la oportunidad y animarme a hacer el máster y poder ampliar mis conocimientos en el sector.

Resumen

El término “Innovación” está muy presente en este sector, y con la creencia personal de que no somos innovadores, este documento trata sobre la teoría de innovación relacionándola con seguros.

Innovar es un proceso que va más allá de la creatividad y del lanzamiento de productos. La innovación afecta a todas las áreas de la compañía, y veremos cómo la cultura, estrategia y políticas de recursos humanos potenciarán o inhibirán la innovación de la organización. Se tratarán ejemplos de otros sectores y su clave del éxito.

En el sector asegurador no vamos tan atrasados como suponía al inicio, pero se observa que depende más de la empresa que del sector en sí. Al final de la tesina, veremos algunos ejemplos que demuestran que algunas compañías sí son innovadoras, y también se hablará de qué podríamos importar de otros sectores.

Resum

El terme “Innovació” està molt present en aquest sector, i amb la creença personal de que no som innovadors, aquest document tracta sobre la teoria d’innovació relacionant-la amb assegurances.

Innovar és un procés que va més enllà de la creativitat i del llançament de productes. La innovació afecta a totes les àrees de la companyia, i veurem com cultura, estratègia i polítiques de recursos humans potenciaran o inhibiran la innovació de l’organització. Es tractaran exemples d’altres sectors i la seva clau d’èxit.

En el sector assegurador no anem tan endarrerits com pressuposava a l’inici, però s’observa que depèn més de l’empresa que no pas del sector en sí. Al final de la tesina, veurem alguns exemples que demostren que algunes companyies sí són innovadores i comentarem què podríem importar d’altres sectors.

Summary

The word “Innovation” in the sector sounds everywhere, and with the personal belief we are not innovative, this document is about the theory of innovation relating it to insurance.

“To innovate” is a process that goes further than creativity and the launch of products. Innovation involves all areas in the Company, and we will see how its culture, strategy and HR guidelines reinforce or inhibit innovation in the organization. We will go through examples from other sectors and the keys of success factors.

In the insurance market we are not as behind as anticipated, but we can observe that it depends more on the company rather than the sector itself. At the end of the thesis, we will see some examples that demonstrate we are innovative indeed and we will mention what we could import from other sectors.

Índice

Presentación	3
Resumen.....	5
Resum.....	5
Summary	5
1-. Presentación del Problema	9
2-. Introducción	11
2.1-. ¿Qué es innovación?	11
2.2-. Tipos de innovación.....	12
2.2.1-. Modelo Doblin.....	14
2.3-. Índice de innovación a nivel mundial.....	17
2.4-. Índice de innovación en España.....	18
3-. El proceso para innovar.....	23
3.1-. Reflexión estratégica.....	24
3.2-. Directrices y objetivos.....	24
3.3-. Análisis e identificación.....	25
3.4-.Comprensión.....	25
3.5-. Proceso creativo. Creatividad como motor.....	25
3.5.1-. Mitos sobre la creatividad.....	26
3.5.2-. Proceso creativo.....	26
3.5.3-. Ejemplos de organización de generación de ideas.....	28
3.6-. Legitimación, puesta en marcha y gestión del riesgo.....	30
3.6.1-. Proceso de innovación: Stage-Gate.....	30
3.7-. Seguimiento y métricas.....	31
4-. Palancas para promover la innovación.....	33
4.1-. Cultura.....	33
4.2-. Estrategia.....	34
4.3-. Políticas de Recursos Humanos.....	34
4.3.1-. Estructura organizativa.....	34
4.3.2-. Selección de personas y estabilidad en el empleo	35
4.3.3-. Gestión del conocimiento y formación.....	35
4.3.4-. Sistema de retribución.....	36
4.3.5-. Sistema de reconocimiento.....	36
4.3.6-. Evaluación del desempeño.....	36
4.3.7-. Desarrollo de la carrera profesional.....	36
4.3.8- Trabajo en equipo.....	37
4.3.9-. Comunicación.....	37

4.4-	Organización.....	37
4.4.1-	Departamento de innovación.....	37
4.4.2-	Responsables de innovación por áreas.....	37
4.4.3-	Roles y dedicación.....	38
4.5-	Inhibidores.....	39
5-	Benchmark: ¿Cómo innovan los otros sectores?	41
5.1-	Innovación en modelo de negocio: Inditex.....	41
5.2-	Innovación en alianzas estratégicas: Nissan-Renault...	42
5.3-	Innovación en estructura: Google.....	43
5.4-	Innovación en procesos: Toyota.....	44
5.5-	Innovación en producto: 3M.....	45
5.6-	Innovación en sistema de producto: Apple.....	46
5.7-	Innovación en servicio: Amazon.....	47
5.8-	Innovación en canal: TescoKorea.....	48
5.9-	Innovación en marca: Coca-Cola.....	48
5.10-	Innovación en experiencia de cliente: Harley Davidson.....	49
6-	¿Somos innovadores en el sector asegurador?.....	51
6.1-	Casos de éxito en el sector asegurador.....	52
6.1.1-	Innovación en modelo de negocio: Rastreator.....	53
6.1.2-	Innovación en alianzas estratégicas.....	53
6.1.3-	Innovación en estructura.....	54
6.1.4-	Innovación en procesos.....	54
6.1.5-	Innovación en producto: Mapfre YCAR.....	54
6.1.6-	Innovación en sistema de producto.....	55
6.1.7-	Innovación en servicio: Mapfre.....	55
6.1.8-	Innovación en canal: Seguros El Corte Inglés.....	56
6.1.9-	Innovación en marca: Mutua Madrileña.....	56
6.1.10-	Innovación en experiencia de cliente: UnitedHealth – HealthCareLane	57
6.2-	Inhibidores de la innovación en el sector asegurador...	57
7-	¿Podemos importar algo a nuestro sector?.....	59
8-	Conclusiones.....	61
9-	Bibliografía.....	63
10-	La autora.....	65

La Innovación en las Entidades Aseguradoras

1. Presentación del problema

El término “Innovación” está presente en cualquier foro de empresas, parece ser que es imprescindible ser innovador, y en todos los sectores hablan de innovación y de sus avances. También en los foros aseguradores el término innovación aparece con una frecuencia muy elevada. En seguros se habla principalmente de innovación en nuevos productos o de nuevas garantías, pero parece también que estamos muy lejos del resto de sectores en lo que a innovación se refiere. Por ello este trabajo pretende detectar qué podríamos mejorar, cómo deberíamos impulsar la innovación y qué papel debe ocupar la innovación dentro de la organización.

El sector asegurador español no se caracteriza por sus grandes innovaciones. Es un sector que, a priori, parece bastante estático, que le cuesta mucho avanzar y adaptarse a los cambios en la sociedad y que está altamente regulado. Esto, sumado al hecho que cada vez estamos en un mundo que se mueve más y de forma más rápida provoca que las distancias con otros sectores sean cada vez mayores. A pesar de ello, se puede cambiar la situación, poniendo la vista fuera, analizando la evolución de la sociedad y aprendiendo de lo que hacen otras empresas en otros sectores.

Si bien es cierto que el sector ha cambiado mucho en ciertos aspectos y que hay una gran colaboración entre empresas, por ejemplo, en el ámbito de la gestión de siniestros, con un claro impacto positivo en el cliente. En otros ámbitos estamos muy lejos de otros sectores que se han esforzado por innovar pudiendo así mejorar sus resultados, siendo más competitivos y trasladando mejoras a sus clientes.

De forma paralela observamos que el papel que juega la innovación en las diferentes empresas no siempre es claro. Existen funciones en una organización, como pueden ser ventas o finanzas, que tienden a estar muy bien definidas, su responsabilidad recae sobre una persona o conjunto de personas y son funciones que se identifican como claramente estratégicas o más bien operativas. En el caso de la innovación, la forma que toma, la posición que ocupa, la importancia que tiene dentro de la organización es muy variada y por lo general poco clara. A lo largo de la tesina se comentarán las palancas que favorecen el impulso de la innovación dentro de la compañía y veremos la importancia que tiene en ciertas organizaciones.

También daremos una pincelada a la educación que recibimos para ver si nos preparamos de forma correcta para vivir en un mundo en el que la flexibilidad y adaptación es imprescindible para hacer frente a cambios tan constantes y rápidos y en el que la innovación parece resultar clave para la supervivencia.

El objetivo de esta tesis es explicar qué es innovación y qué abarca, aclarando algunos conceptos y explicando los diferentes tipos que existen. A continuación se explicará cual debería ser el proceso de innovación y creatividad en el día a día de la organización para que el resultado sea exitoso. También pretende

investigar qué favorece que una empresa sea innovadora y qué que no lo sea. Por otro lado, nos fijamos como objetivo hacer un benchmark poniendo la vista en otros sectores diferentes al asegurador y determinar “mejores prácticas”. Finalmente pondremos la mirada en el sector asegurador para determinar si somos o no innovadores y comentar qué podríamos importar de otros sectores.

Para la elaboración de la Tesina se ha hecho uso de literatura académica relacionada con estrategia, organización empresarial e innovación, para la parte más teórica sobre innovación, proceso y palancas que favorecen o inhiben la misma. Asimismo, para referirnos a la realidad del mercado asegurador en torno a la innovación se han usado estudios de ICEA y casos de estudio corporativos. Por último, con el objetivo de conocer la realidad de otros sectores punteros en innovación como podría ser el tecnológico, el automovilístico o el de gran consumo se ha recurrido a casos de estudio y a las webs corporativas de las organizaciones seleccionadas.

2. Introducción

2.1. ¿Qué es innovación?

Según la definición «oficial» de innovación de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE): **“La innovación es un proceso iterativo activado por la percepción de una oportunidad proporcionada por un nuevo mercado y/o nuevo servicio y/o avance tecnológico que se puede entregar a través de actividades de definición, diseño, producción, marketing y éxito comercial del invento”**.

Si nos vamos a la raíz etimológica de la palabra, el prefijo “in-” procede de penetrar, introducir, estar en, mientras que el resto de la palabra lo hace del latín novus, nuevo, es decir, la etimología de innovación es **“la introducción de algo nuevo”**. Tal y como define la Real Academia Española, innovar es “Mudar o alterar algo, introduciendo novedades”. Por lo tanto podríamos decir que innovar es inventar y comercializar o convertir las ideas en valor.

En este proceso, contamos con dos partes, la creación de la idea o concepto y la puesta en marcha y materialización de la misma de forma exitosa ya sea en el mercado o en la propia empresa.

Si bien la idea creativa y novedosa es importante, cuando innovamos hay un claro motivo de comercialización detrás para que la nueva idea sea aceptada por el grupo objetivo. Innovación no es solo creatividad, aunque esta sea imprescindible para generar innovación.

Dentro de innovación podríamos diferenciar entre procesos creativos, donde prima la imaginación y procesos de creación de valor, donde se pasa del concepto a la realidad. Ambos tienen una serie de características que mostramos en la siguiente tabla y que son igualmente importantes:

Cuadro1: Características clave de cada las dos fases principales del proceso de innovación

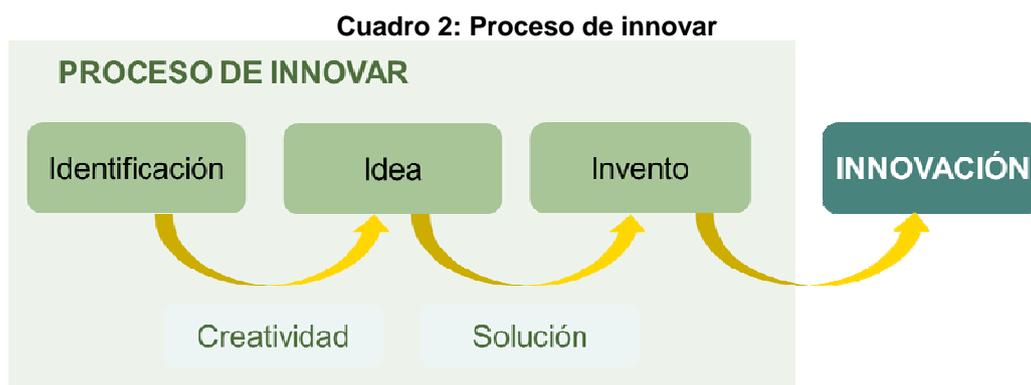
Innovación	
Imaginación – Proceso creativo	Del concepto a la realidad – Proceso de creación de valor
Pensamiento creativo	Pensamiento racional
Ideas	Ingeniería
Experimentación	Precisión
Ambigüedad	Cálculo de esfuerzos
Intuición	Responder a preguntads
Visualización	Verificar soluciones
Consideración de todas las opciones	Evitar riesgos
Innovaciones radicales e incrementales	Puesta en marcha
	Innovaciones incrementales

Fuente: Manual de creatividad (autor:Fernando Trías de Bes)

La innovación es el motor de las empresas y de la sociedad y nos hace avanzar y mejorar constantemente. Para innovar se deben detectar áreas de mejora y poner en marcha soluciones que resuelvan precisamente la problemática detectada. No se trata meramente de inventar cosas nuevas, sino que estas tengan buenos resultados, ya sea en mejoras de eficiencia, puesta en el mercado de un nuevo

producto o poner en marcha una nueva manera de relacionarnos con el cliente. Muchas veces imaginamos la innovación como una revolución, algo rompedor y por el contrario en la mayoría de veces son pequeños cambios constantes que nos llevan al éxito.

Por lo tanto, para llegar a tener innovación, debe existir un proceso en funcionamiento encargado de innovar que combine por un lado el visionar problemas actuales o futuros y el desarrollo de la solución. Debe tenerse en cuenta que poner en marcha la maquinaria del proceso, no implica como output una innovación.



Fuente: “Com esdevenir una empresa innovadora” ACCIÓ - Generalitat de Catalunya.

La innovación, es fruto de un ejercicio de disciplina y constancia. Para ello hay que trabajar en la detección de problemas y la búsqueda de soluciones. La innovación puede ser radical y representar un gran cambio para la organización, pero por lo general la innovación se da en pequeñas dosis y de forma constante, lo que llamamos mejora continua.

La innovación no debe confundirse con la tecnología. Si bien la tecnología puede facilitar o ser una palanca importante para innovar, como veremos más adelante, no toda innovación se basa en tecnología.

Es importante mencionar también que se trata de un proceso colaborativo que no puede estar cerrado a unos pocos, a un nivel jerárquico determinado o a un departamento, sino que al contrario, debe integrar a la compañía entera.

La empresa debe tener unas políticas que permitan aplicar las herramientas, reglas y disciplina necesarias para favorecer la innovación y esta debe poder medirse y seguirse. También debe tenerse en cuenta, que hacer las cosas de una manera diferente conlleva riesgos asociados y esto debe gestionarse.

2.2. Tipos de innovación

Pero ¿qué es lo que nos mueve a ser innovadores? ¿Por qué no nos quedamos como estamos, que en muchas ocasiones ya va más o menos bien?

La realidad es que no estamos solos, y por el contrario estamos en un mercado altamente competitivo. Por esta razón nos vemos obligados a innovar, a mejorar. Veremos que en aquellos segmentos donde hay más competencia, suele haber mayor innovación, y por el contrario, aquellos donde la competencia no es tan elevada, la motivación por innovar es menor.

Es decir, que en un mercado competitivo, los movimientos de los competidores van a afectar a la innovación de la empresa. Si por ejemplo un competidor introduce mejoras en su sistema de producción y consigue ser más eficiente, conseguirá ser más competitivo en el mercado, lo que obligará al resto a mejorar el suyo si quiere seguir jugando. Por otro lado, si la empresa quiere seguir creciendo y obteniendo beneficios, en cuanto se detecta una necesidad que se pueda cubrir, o un segmento al que no se atiende, podremos desarrollar un producto o servicio para este nicho. Asimismo, internamente también hay motivaciones para innovar, dado que si por ejemplo la productividad empeora, se trata de establecer medidas, o si se detecta que hay activos infrautilizados, probablemente se intente sacarles partido.

La innovación en sí misma no es un fin. El resultado que queremos obtener al ser innovadores es la **creación de valor** para el cliente y/o a la empresa. Por ello, para que la solución a un problema se convierta en innovación, esta debe ser **deseable** ¿se necesita?, **factible** ¿tengo la capacidad para hacerlo? y **rentable** ¿posteriormente obtendré un retorno?

Cuando hablamos de innovación, no podemos pensar en un único ámbito de innovación. La innovación afecta a todas las áreas de la empresa, porque en cualquier área habrá potenciales mejoras a introducir que resulten en mejoras para los resultados de la empresa.

Hay muchos autores que clasifican la innovación de diferentes maneras: algunos se centran mucho en tecnología, otros en procesos y otros en productos. Entendiendo que esto es erróneo, puesto que la innovación puede afectar a cualquier área, la clasificación de tipos de innovación que aquí expondremos es una clasificación que contempla de forma más global la totalidad de la empresa desarrollada por Doblin, la consultora estratégica de Deloitte especializada en innovación.

A lo largo de la historia, la definición de innovación y sus tipos han ido evolucionando mucho. Cuando se empezaba a hablar de innovación, esta se centraba mucho en la innovación en productos, pero el término de innovación en la empresa ha ido adquiriendo un espectro más amplio abarcando a toda la empresa de forma holística.

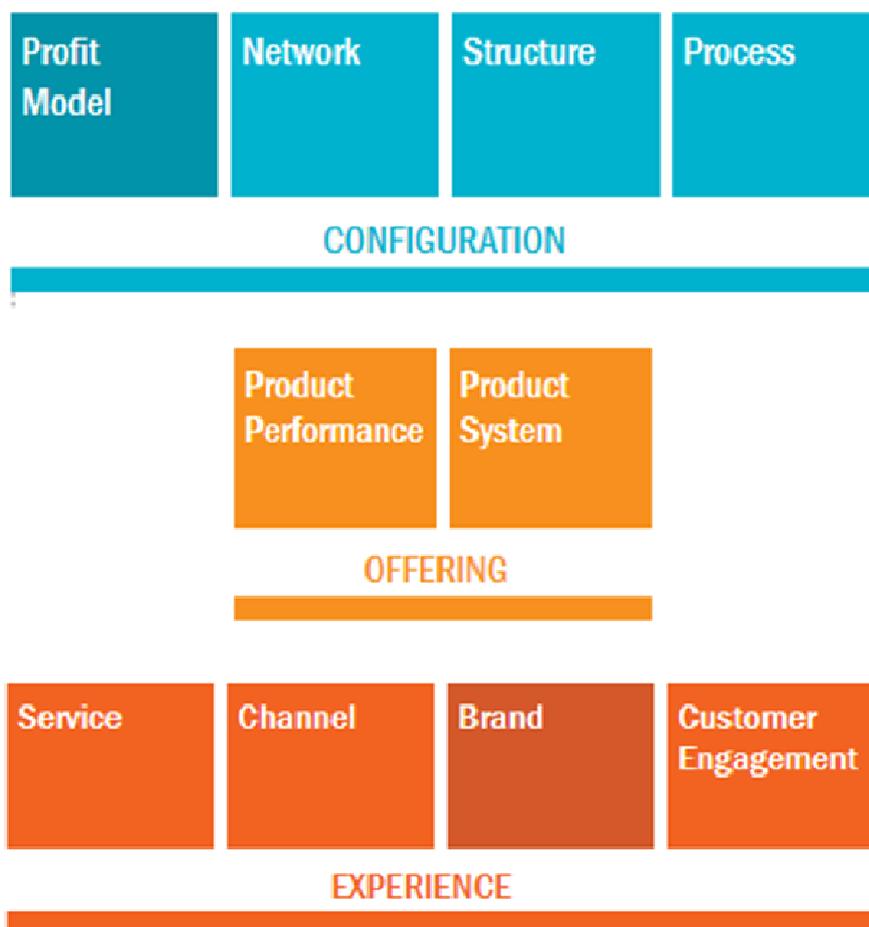
Está comprobado que la innovación en nuevos productos, que es una manera de innovar, es la que da un retorno menor de la inversión y muy pocas ventajas competitivas, siendo de fácil reproducción por los competidores.

Si bien existen varios modelos “holísticos de innovación”, como comentábamos anteriormente, nos centraremos en explicar uno de ellos, el Doblin, que contempla diez tipos de innovación y que a pesar de haber pasado más de quince años parece encajar con nuestra situación actual. La herramienta de los “Diez tipos de Innovación” se desarrolló en 1998 y permite hacer un diagnóstico de la situación en lo que a innovación se refiere de una empresa. Ya en 1998 demostraba que aquellas empresas que integraban diferentes tipos de innovación, generaban soluciones mucho más difíciles de copiar y por lo tanto, generaban mayor retorno. A día de hoy, a pesar de lo que ha cambiado la sociedad y el mundo empresarial, es un marco que sigue siendo útil y permite identificar oportunidades de desarrollo de innovaciones que aporten valor real.

Al margen del modelo Doblin, existen otros modelos como el modelo Oslo o el modelo radar que no entraremos a describir ahora. También, cada empresa puede hacer su propia clasificación de tipos de innovación, que puede que encajen más con su propia realidad al ser un traje a medida. Utilizaremos el modelo Doblin también en el apartado de *benchmark* y en el de *Innovación en el mercado asegurador*, para que sirva de esquema.

2.2.1. Modelo Doblin

Cuadro 3: Tipos de innovación según el Modelo Doblin



Fuente: <https://www.doblin.com/tentypes/>

Organización: Modelo de negocio

Innovar en el modelo de negocio implica ser capaz de ver más allá y detectar aquello que al consumidor le interesa y que puede reportar ganancias para aprovechar así la oportunidad. Estos cambios suelen comportar una revolución para el sector, puesto que hace que se tambaleen las hipótesis sobre las que se trabajaba en cuanto a producto, precios etc. Se trata de cambios poco frecuentes, puesto que lo que ya genera dinero muchas veces se mantiene estable.

Modelos como Zara o Amazon fueron una revolución cuando hicieron irrupción en sus respectivos sectores.

Organización: Alianzas – Relaciones

La manera en que nos relacionamos y conectamos con el mundo puede determinar nuestro grado de innovación, porque en el mundo en el que estamos, las compañías no deberían hacerlo todo solas. Innovar en las redes y relaciones favorece que las empresas puedan beneficiarse de cualquier parte de otra compañía, ya sea su oferta, sus procesos, tecnología... Se trata de buscar buenos partners y hacer alianzas estratégicas que te permitan centrarte en las fortalezas de tu compañía, y en cambio aprovechar lo bueno del partner. Además permite compartir riesgos con el otro de forma que queda más diversificado a la hora de desarrollar nuevos canales, productos...

Este tipo de alianzas, para que sean perdurables deben aportar beneficios a ambas partes. Las partes pueden ser competidoras en busca de economías de escala, o bien complementarias, en la que cada parte es conocedora y experta de una parte de la solución.

Organización: Estructura

Esta manera de innovar hace referencia a la manera en la que la empresa se organiza y alinea su talento y activos para conseguir los objetivos. Nos referimos por tanto al personal, a los intangibles y a los elementos tangibles, que estructurados de cierta manera, generan más valor que estructurado de otra. A través de este tipo de innovación podemos modificar la funciones de los departamentos o transformar la estructura de costes por ello os departamentos de Recursos Humanos, Organización, I+D o IT suelen estar muy involucrados. Además, cuando innovamos en este campo, se suele ayudar de forma muy notable a la captación de talento.

Organización: Procesos

Dentro del apartado de Organización, la innovación en procesos sería el último tipo del modelo. Seguir los procesos facilita el que la compañía lleve el día a día de forma eficiente y evitando errores. La innovación en procesos implica la transformación de este "business as usual". La transformación de procesos, va encaminada a la búsqueda de eficiencia, a la adaptación rápida, a la construcción de un mercado. La innovación de procesos para algunas empresas ha resultado tan clave que precisamente se ha convertido en la ventaja competitiva que hace que los competidores no tengan manera de replicar. El caso de Toyota o de Inditex, serían claros ejemplos de maneras de innovar en procesos, lo que ha resultado en gran parte la clave del éxito para estas empresas.

Oferta: Producto

El siguiente gran grupo de innovación hace referencia a la oferta que presenta la empresa en el mercado. Primeramente hay que mencionar el Producto, es decir, el desarrollo de características, calidad y funcionalidades de nuestros productos en el mercado. Tradicionalmente, en las primeras definiciones de innovación era en este área donde se ponía el foco, aunque, tal y como estamos viendo, es tan solo uno de los 10 tipos que este modelo recoge. Innovar en producto hace referencia al desarrollo de nuevos productos (en este caso 3M puede que sea la compañía que más referencias lanza al mercado), pero no solo eso, sino que

también comprende las modificaciones y mejoras que se realizan en productos existentes. Lo que se persigue con estas innovaciones por lo general es o bien la diferenciación, o bien la rebaja de costes. Se trata de un tipo de innovación que no suele implicar una gran ventaja competitiva en el largo plazo, puesto que las novedades en producto, por lo general son fáciles de copiar.

Oferta: Sistema de Producto

Dentro de oferta, también encontramos el Sistema de Producto, que complementa el punto anterior. Consiste en innovar en cómo hacer una oferta global de productos o servicios que amplíen, mejoren, complementen o se integren con otros productos. Podríamos hablar en este caso de sistemas, categorías o plataformas de productos que tienen conexiones entre ellos y que hacen la oferta diferente a la de la competencia y aportan valor añadido al cliente. Un ejemplo claro sería la oferta global que pone Apple a disposición del cliente y las ventajas que supone tener los diferentes dispositivos de esta misma marca.

Experiencia: Servicio

Este tipo de innovación se refiere a cómo desde la empresa se apoya y amplía el valor a la pura oferta de la compañía. Un buen servicio, da brillo y realza la utilidad, rendimiento o valor puro de la oferta. A modo de ejemplo puede conseguir que el producto sea sencillo de usar, que explique bien al usuario cómo sacar el máximo partido del producto, consigue dar solución a los problemas que tiene el usuario de forma ágil. Un buen servicio, puede garantizar que productos mediocres, se perciban como muy buenos por parte del cliente final de forma que sea altamente fidelizador.

Experiencia: Canal

La innovación en el canal hace referencia a los cambios que se implementan en la manera de hacer llegar nuestra oferta al cliente o usuario. Comprende todas las maneras con las que conectas tu oferta con el usuario. En los últimos años ha habido un boom del e-commerce, pero los canales tradicionales como pueden ser las tiendas físicas siguen teniendo mucha relevancia. Hay empresas que trabajan mucho sus canales de distribución y consiguen que sus clientes tengan lo que quieren allá donde quieren de la manera que quieren, creando gran satisfacción y fidelización en el cliente final.

Experiencia: Marca

La marca es la presentación del negocio y de la oferta del mismo al mercado, la parte más visual. La innovación en marca trata de asegurar que los clientes retengan y prefieran una marca respecto a la de los competidores. Algunas marcas consiguen hacer promesas que atraen a los consumidores y los atraen dándoles una identidad distintiva. Evidentemente esto implica trabajar la comunicación de la compañía, la publicidad, la elección de canales, la manera de interacción...

Experiencia: Experiencia del cliente

Por último, en el apartado de Experiencia y relacionado con Servicio y Marca, tenemos la experiencia del cliente. Se basan en generar experiencias

satisfactorias en el consumidor y usuario, y para ello se necesita comprender exactamente cuáles son las aspiraciones y expectativas de dichos clientes para poder generar conexiones con sentido entre cliente y empresa.

A través de esta innovación, se consiguen auténticos fans de la marca porque han vivido experiencias que algunos usuarios describen como mágicas e incluso les lleva a modificar su estilo de vida y expresión. Un caso muy claro de este tipo de innovación es el de Harley Davidson.

2.3. Índice de innovación a nivel mundial

Existe un Índice Mundial de Innovación (Global Innovation Index, GII), a través del cual se clasifican 143 países de diferentes regiones, que son valoradas según 81 indicadores de forma anual.

Cuantificar todos los factores humanos de la innovación sería prácticamente imposible, por esta razón se hace una selección. Para la elaboración del índice se analiza: el sistema educativo, la I+D+I, las infraestructuras TIC, la creación y difusión del conocimiento o los servicios culturales y creativos. El Índice Mundial de Innovación 2014 se calcula a partir del promedio de dos subíndices: inversión y resultado obtenido.

Para la inversión se valoran las instituciones, el capital humano e investigación, las infraestructuras y el desarrollo de los mercados

En el caso de resultados, se reflejan los datos reales de estos resultados, y se divide en producción de conocimientos, tecnología y producción creativa.

La publicación de este índice se hace conjuntamente con el OMPI (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual) y la escuela de negocios INSEAD (Institut Européend'Administration des Affaires) desde hace 7 años.

Cada año se pone especial énfasis en un tema central que favorece la innovación. En el caso de 2014, este tema fue “El Factor Humano de la Innovación”, a través de lo que se examina cuál es la función de personas y equipos en el proceso de innovación. Del estudio, también se desprende cuáles son los factores de éxito en referencia al capital humano que son importantes para desarrollar innovación exitosamente, como podría ser la retención de talento.

El motivo de publicación de este índice es que se considera que la innovación es un motor clave para la generación de riqueza y busca la relación el desarrollo económico con la capacidad de innovación de los países.

Los 25 mejores países mantienen altos niveles en todos los indicadores y eso les hace muy consistentes.

El top 10 y top 25 en el ranking, se mantiene bastante inalterable a lo largo de los años, y parece complicado que esto cambie puesto que hay una brecha abierta que hace que resulte complicado para los países que están a la cola mantenerse al día en cuanto a tecnología, dado que las economías más innovadoras siguen avanzando y los otros van a remolque.

Cuadro 4: Índice Mundial de Innovación 2014



Fuente: <http://www.protectia.eu/notas-de-prensa/indice-mundial-innovacion-2014/>

Tal y como muestra la figura anterior, Suiza encabeza la lista elaborada por la OMPI, seguida por el Reino Unido que asciende un puesto. De los 10 primeros, 7 son países europeos y completan la lista EUA, Singapur y Hong Kong.

Más abajo en la clasificación, sí hay cambios significativos en Rusia que sube 13 posiciones, China que sube 6 puestos y la importancia que adquieren los BRICS.

2.4. Índice de innovación en España

Siguiendo con el índice mundial de innovación, España mantiene en 2014 una posición similar a la del año anterior, situándose en la posición 27 del ranking mundial y en la 16 de Europa.

El informe indica que durante la crisis, la inversión en I+D del país (al igual que en muchos de Europa), se ha visto muy afectada y sigue estando por debajo de los límites anteriores.

Nuestra situación respecto a otros países desarrollados de nuestro entorno no es buena puesto que nuestro gasto respecto el PIB es significativamente menor, situación que ha empeorado tras la crisis. Alemania, Reino Unido, Japón o EUA más que doblan los recursos que destinan a I+D en términos de gasto sobre el PIB teniendo un impacto negativo en la competitividad de nuestro país.

A través del INE también encontramos la siguiente información sobre la inversión en I+D realizada en España. El gasto de I+D en 2013 sobre el PIB fue de un 1,24%. La siguiente tabla muestra la evolución desde 2005:

Cuadro 5: Evolución del gasto en I+D sobre el PIB

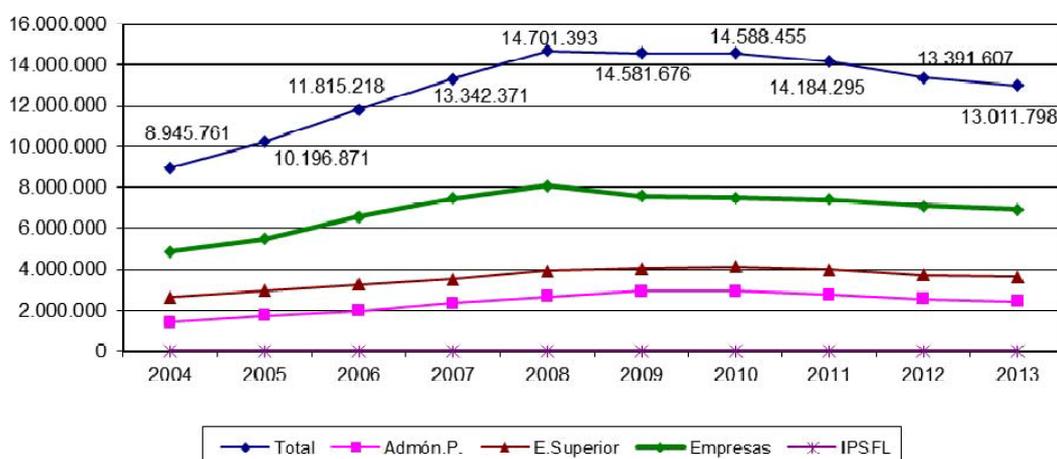
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Gasto I+D (%PIB)	1,06%	1,12%	1,20%	1,35%	1,39%	1,40%	1,36%	1,30%	1,24%

Fuente: www.ine.es

Vemos que mientras que desde 2005 hasta 2010 la inversión iba aumentando el peso, desde 2010 ha perdido 0,16 puntos porcentuales.

En números absolutos, el siguiente gráfico muestra la evolución en investigación desde 2004 hasta 2013 y también observamos una caída. El punto más alto fue en 2008 y desde entonces ha ido disminuyendo en todos los grupos (Administración, Empresas, Educación Superior e Instituciones Privadas Sin Fines de Lucro IPSFL).

Cuadro 6: Evolución del gasto en I+D (miles de euros)



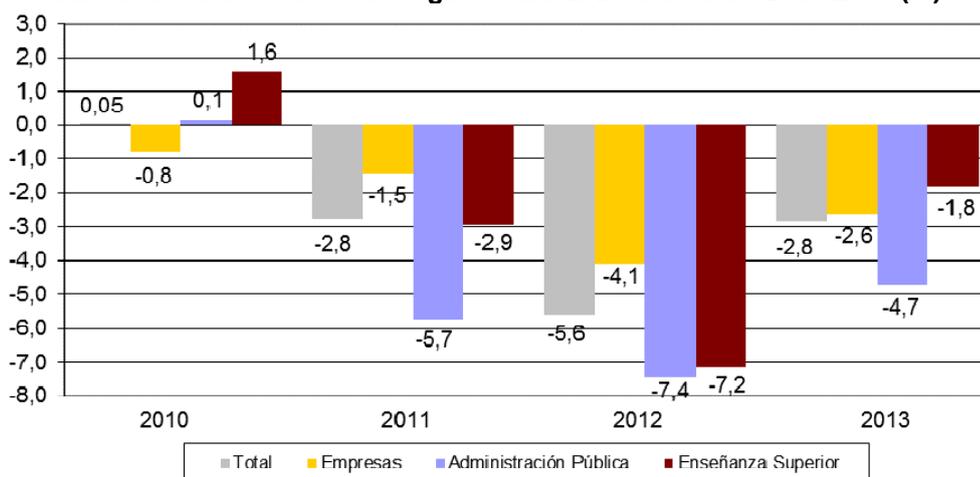
Fuente: <http://www.ine.es/prensa/np889.pdf>

Resulta un tanto paradójica la pérdida tanto en valor absoluto como relativo de la importancia de la inversión de I+D cuando se supone que esta inversión debería mejorar la competitividad y dar un gran empuje a un país. Parecen unas políticas cortoplacistas, buscando un resultado inmediato en lugar de invertir en mejorar y retener talento en el país.

De los 13.012 millones (2,8% menos que el año anterior), lo que supone un 1,24% sobre el PIB, el sector de empresas fue el que más aportó, un 53,1% del total (un 0,66% del PIB) y en segundo lugar se situaba la Enseñanza Superior con un 28% (0,35% del PIB).

El siguiente gráfico muestra cómo ha ido variando por grupo entre los años 2010 y 2013. Este último año los recortes en cada grupo han sido menores que en los dos años anteriores, por lo que se intuye una evolución positiva.

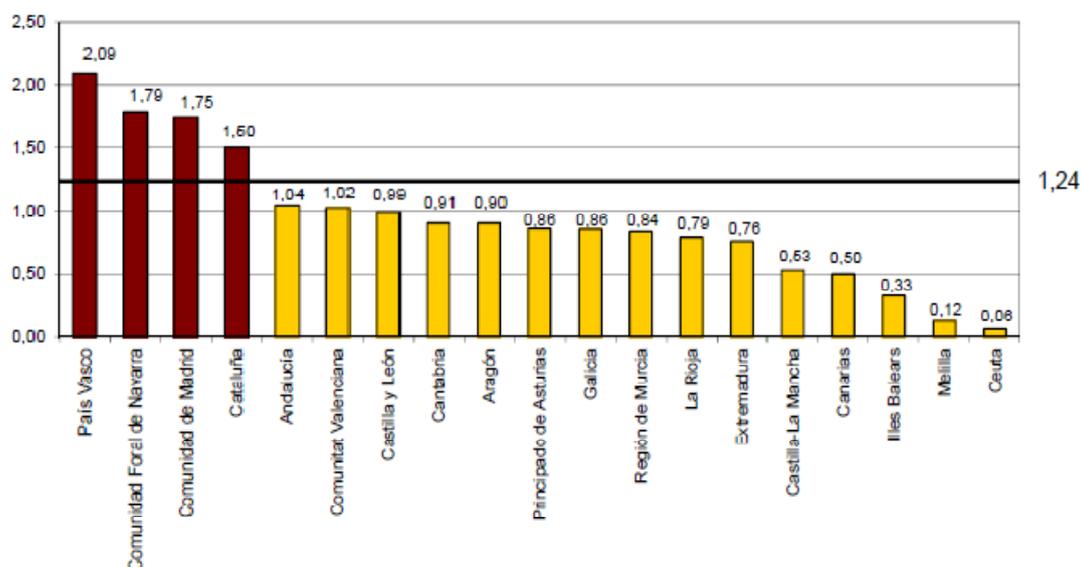
Cuadro 7: Tasa de variación del gasto en I+D interna entre 2010-2013 (%)



Fuente: <http://www.ine.es/prensa/np889.pdf>

Si pasamos a observar el gasto de I+D sobre el PIB por comunidades autónomas, podemos observar en el gráfico siguiente que País Vasco, Navarra, Madrid y Cataluña se sitúan por encima de la media (1,24%). A la cola se encuentran las comunidades insulares, Ceuta y Melilla.

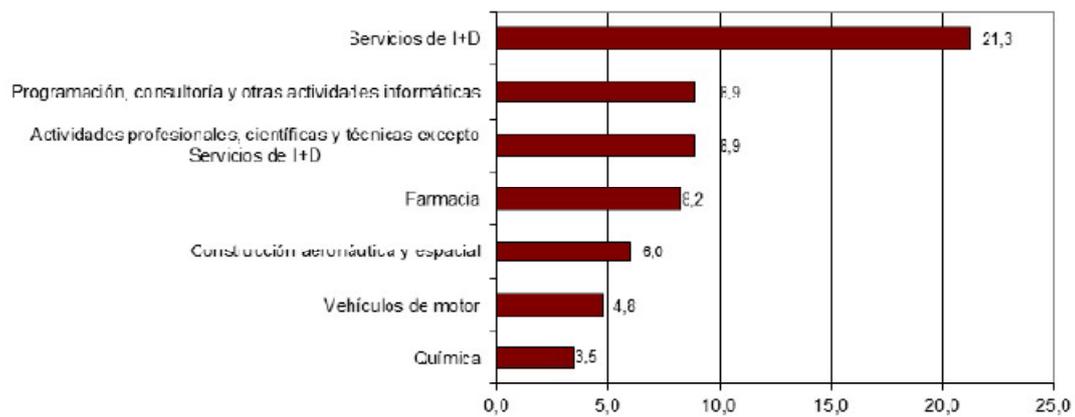
Cuadro 8: Gasto de I+D sobre el PIBpm (%)



Fuente: <http://www.ine.es/prensa/np889.pdf>

En cuanto a la distribución de la inversión por sectores, el 21,3% se sitúa en servicios de I+D, seguidos de tecnología, actividades científicas y técnicas, farmacia, aeronáutica, automoción y química, pero no el resto de sectores se ven reflejados, y se entiende que la inversión en innovación debería afectar a todos los sectores.

Cuadro 9: Distribución del gasto en I+D para las principales ramas de actividad en 2013 (%)



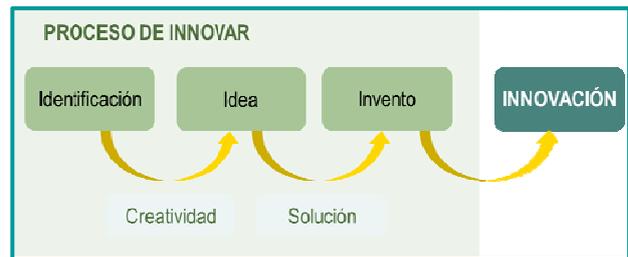
Fuente: <http://www.ine.es/prensa/np889.pdf>

3. El proceso para innovar

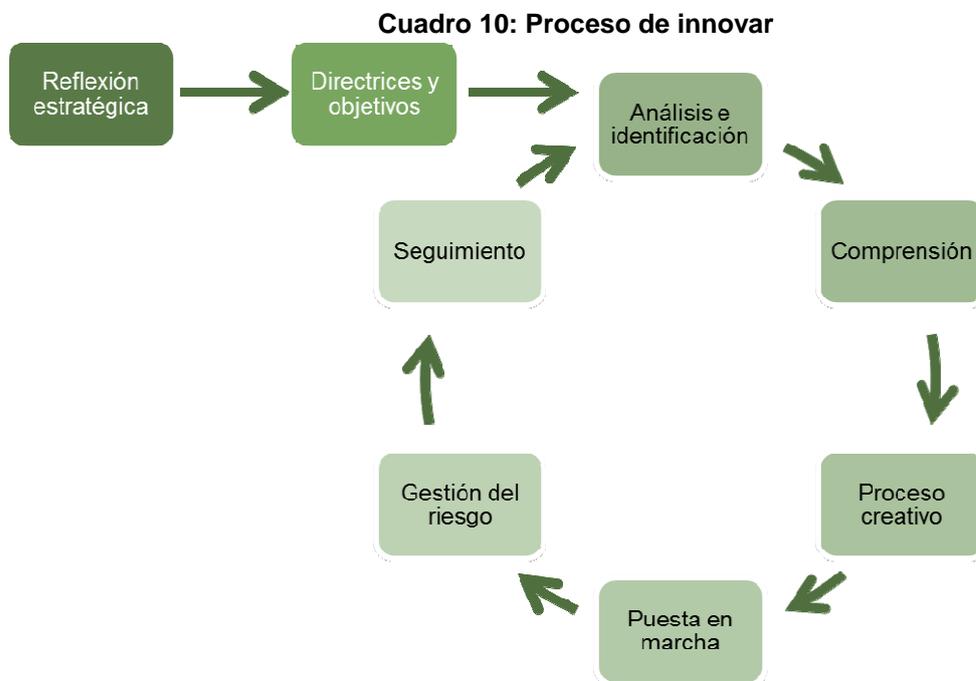
Muchas personas creen que la innovación se trata de algo muy complejo y reservada a unos pocos privilegiados pero ahora ya sabemos que no es así. Existen técnicas para fomentar la creatividad y la innovación, y para ser innovador se debe ser riguroso en el proceso de innovar.

La innovación, es decir, el resultado exitoso del proceso a día de hoy es casi una exigencia por parte de los clientes. Por ello, cuando invertimos en “innovación”, debemos invertir en el propio proceso, porque tener un buen proceso para innovar dará sus frutos en el futuro.

Innovar es el núcleo, y una empresa debe aprender y mejorar su propio proceso gracias a la interacción de un grupo variado de personas dada la transversalidad del proceso. Al inicio, cuando explicábamos qué es innovación, mostrábamos la siguiente imagen de la derecha como resumen.



En los próximos apartados de este capítulo explicaremos este proceso en detalle, pero veremos que hay también algún paso previo y algún paso posterior tal y como muestra la imagen a continuación.



Fuente: Elaboración propia

3.1. Reflexión estratégica

En una primera fase previa, al propio proceso de innovación, antes incluso de la identificación de un problema concreto, es necesario reflexionar y preguntarse ¿Por qué? y ¿Para qué? se va a innovar. Debe existir una estrategia de innovación que debe ir perfectamente alineada con la estrategia de la empresa.

Sin esta reflexión, difícilmente podremos innovar en las líneas adecuadas. Como se ha comentado anteriormente se innova para implementar un cambio que genere valor en el mercado.

Esta reflexión debe arrojar unas conclusiones claras sobre las líneas a seguir, y debe establecerse un plan que determine recursos, áreas impactadas, timings. Este es también el momento adecuado para establecer qué se espera de la innovación en global, a través de qué parámetros se le va a medir y evaluar (ya sea tiempo de lanzamiento, retorno de la inversión en un tiempo determinado...).

Es una fase inicial que tiene lugar una única vez (o de forma muy esporádica cuando se discute la estrategia empresarial), que debe dejar claro el papel de la innovación dentro de la organización, y que no se repite regularmente. Se trata de una discusión que se mantiene a un nivel muy elevado dentro de la compañía.

3.2. Directrices y objetivos

A continuación, pero siguiendo en un nivel general y sin entrar aún en el proceso que se repetirá cada vez, debe tratarse de concretar un poco más y definirse qué líneas deben seguirse para innovar, qué requisitos deben cumplirse para poder hablar de innovación... puesto que no toda empresa innova del mismo modo o en las mismas áreas. En función de las características y necesidades de la compañía, se marcarán unas u otras directrices, es decir las guías que marcaran el cómo innovo.

También, antes de entrar en el propio proceso de innovar, debe bajarse a un último nivel donde se fijen objetivos concretos que puedan compartirse con toda la organización y deben vincularse a métricas e incentivos conocidos. Como todo objetivo, debe poderse medir, debe ser alcanzable pero a la vez retador, debe poderse centrar en un marco temporal y debe ser específico, lo que en definitiva se conoce como objetivos MARTE (SMART en inglés).

Si no es toda la empresa la que trabaja enfocada a la innovación y por el contrario es un equipo de personas, estas deben tener claro hacia dónde deben enfocarse, porque ya hemos visto que la innovación puede afectar a cualquier área y el ámbito puede ser demasiado amplio para que un único equipo pueda abarcarlo. Por lo tanto, los objetivos deben ayudar en la definición y concreción del foco de innovación, por ejemplo en productos, o en un área geográfica concreta en lo que a distribución se refiere, o en procesos...

Cuando se pretende que haya innovación en la empresa y se ponen procesos en marcha, es importante también comunicarlo a la organización, para que todos sepan las funciones que tienen y tengan en mente los referentes en términos de innovación

3.3. Análisis e identificación

Tal y como se comentaba anteriormente, la innovación no es un fin en sí mismo, sino que debe innovarse con un objetivo. Por esta razón es muy importante conocernos a nosotros mismos y conocer el mercado y la sociedad. Con una idea clara de dónde **nos queremos situar** y un **conocimiento claro interno**, detectaremos nuestras carencias u oportunidades y podremos tomar una decisión sobre la dirección que debemos seguir.

Para ello existen varios modelos de análisis, pero en definitiva consiste en conocer bien el modelo de negocio (qué aporta valor y de dónde extraigo valor), los segmentos de clientes, los proveedores, los recursos clave, la estructura de costes, las fuentes de ingresos... y establecer mejoras para los mismos, o incluso proyectar la foto que quisiera tener en el futuro, con el objetivo de detectar los puntos de mejora. La innovación debería centrarse en estos puntos detectados.

También debe completarse con un **análisis externo**, que permita ver hacia donde evolucionan mis competidores, pero no solo ellos, sino también la sociedad o empresas de sectores completamente distintos, porque de ellos se pueden extraer muchas ideas. Para ello pueden hacerse diferentes acciones tales como, la identificación de tendencias, la preparación de múltiples escenarios, el establecimiento de un equipo que explore el mercado, estudiar innovación de otros sectores o mercados.

La decisión de cuál es el enfoque que debe tomarse en innovación, dependerá del análisis interno y externo que hayamos realizado, es decir, de si el reto es atractivo y de si internamente tengo capacidad de asumirlo. Pero es evidente que continuamente debo analizar tanto interna como externamente para **identificar las áreas de mejora** sobre las que innovar.

3.4. Comprensión

Con unas líneas marcadas y las áreas de mejora identificadas fijamos los retos y pasamos a los proyectos de innovación en sí mismos.

Antes de empezar a trabajar en la generación e implementación de ideas, es conveniente hacer una correcta selección de perfiles de los participantes, en la que la heterogeneidad se valora mucho porque así se puede contar con diferentes puntos de vista. Además, deben ser personas capaces de ponerse en el lugar del usuario, puesto que la innovación es para dar solución y mejorar la situación de un tercero, ya sea creando un nuevo negocio o un producto, y es importante saber ver desde su perspectiva.

Cada uno de los integrantes debe en primer lugar **comprender el reto** que tienen por delante y **el contexto**, es decir, que lleva a que se identifique ese riesgo y el porqué de esa necesidad, de forma que se pueda **pensar de forma alineada**.

3.5. Proceso creativo. Creatividad como motor.

Al inicio de la tesina, cuando se definía innovación decíamos que innovación es un proceso que va desde la generación de la idea hasta la implementación de la misma. La creatividad se define como **“la capacidad o la facilidad para inventar cosas, es el uso productivo de la imaginación”**.

Dentro del proceso de innovación, el proceso o sub-proceso de creatividad es de los más importantes. Este apartado lo dedicamos a esta parte creativa, ¿Podemos generar todas ideas? ¿Cómo se generan ideas? ¿Quién genera estas ideas?

3.5.1. Mitos sobre la creatividad

La primera idea que quisiera exponer es que **la creatividad no es un talento natural**. Si bien es cierto que habrá gente más creativa que otra, todas las personas nacen creativas, cualquier niño es imaginativo y busca cómo podría solucionar los retos que se le van planteando. Con el paso del tiempo, unas personas se van definiendo como más creativas y otras como menos, pero eso es un error, porque todos podemos ser creativos y pensar diferentes ideas que puedan dar solución a un reto determinado.

La creatividad **se entrena, se fomenta y se aprende**. En un entorno donde se fomenta la creatividad y se reta a las personas, estas buscan soluciones, por el contrario, en entornos donde hay que seguir muchas normas y procesos, y donde hay poco espacio para pensar, se frena la creatividad.

La creatividad no consiste en hacer brainstorming ni en generar ideas alocadas y revolucionarias. Muchas veces, la creatividad supone generar pequeñas ideas y pequeños cambios o adaptaciones. Cuando pensamos en creatividad e innovación, buscamos ideas para dar solución a un problema y estas ideas pueden ser muy sencillas.

Muchas veces, aún teniendo capacidad por resolver un problema, lo que nos sucede es que falta provocación para pensar en soluciones. Ahí está la clave para generar una creatividad que funciona y aporta valor a la compañía. Cuando se ponen los motores en marcha, deben entonces generarse muchas ideas en la fase creativa, que después, en el proceso de innovación más avanzado, deberán irse descartando.

3.5.2. Proceso creativo

Para poder crear de forma adecuada, es conveniente no empezar desde el vacío sino tener una serie de cosas en cuenta, con un objetivo claro y seguir una metodología, porque la creatividad no es un brainstorming.

Información previa

Previo a poner en marcha un proceso creativo, es conveniente revisar el resultado de **las innovaciones** puestas en marcha **con anterioridad**.

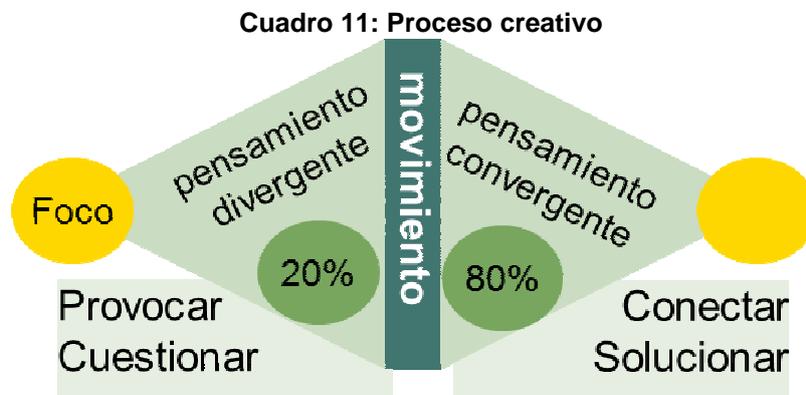
¿Qué se puso en marcha? ¿Con qué objetivo? ¿Qué características cumplían los cambios introducidos? ¿Se consiguió el objetivo? ¿En qué medida?

Asimismo, es importante echar un **vistazo al mercado** tanto en lo referente a situaciones iguales (mismos productos) como complementarias o sustitutivas.

¿Existe competencia? ¿Cómo son ellos? ¿Existen complementarios? ¿Existen sustitutivos? ¿Qué productos suplen las mismas necesidades que yo y que características tienen?

Por último, hay que ver los Insights de la sociedad, y conocer qué mueve a los consumidores. Las tendencias son importantes porque influirán en nuestras propuestas, por ello estudios sociológicos pueden ser de utilidad

*¿Cómo cambia la sociedad? ¿Qué preocupaciones mueve a los ciudadanos?
¿Qué valoran más los clientes en una empresa de servicios?*



Fuente: Manual de creatividad (autor: Fernando Trías de Bes)

El foco de la sesión

Para iniciar la sesión creativa es importante tener un foco claro que se define en la estrategia, el reto que se ha identificado antes de la fase creativa y que todos comprenden y comparten. El reto o foco es el problema, o el punto sobre el cual se deben buscar soluciones.

El foco puede estar en aquello que queramos cambiar, ya sea un producto, un canal de venta, un proceso o un segmento de clientes por ejemplo.

Fase divergente

Una sesión de creatividad tiene dos fases, una primera fase que llamaremos "pensamiento divergente" donde a través de la provocación del moderador se van generando ideas que pueden dispersarse,

La provocación

Una vez sabemos de qué queremos hablar, es importante provocar para poder generar ideas. Existen diferentes técnicas de provocación como por ejemplo:

- Eliminar uno o varios elementos del producto
- Exagerar los atributos de un servicio determinado
- Añadir elementos nuevos a un proceso
- Sustituir elementos de un producto por otro
- Cambiar el orden de las cosas
- Paralelismos inversos... "¿Qué tiene X que yo no tengo?"
- Criterios "¿Por qué sí? Vs ¿Por qué no?" ¿Qué hace decidir al cliente?
- Técnicas aleatorias puras

Fase convergente

La segunda fase, en la que tras un momento de máxima dispersión, empezamos a converger y a conectar tratando de encontrar la solución que más se adecua a las necesidades. Para valorar si esta se adecúa, deberán tenerse en cuenta factores como tiempo de implementación, recursos, dificultad, resultados esperables...

El organizador debe tomar el mando de la reunión y acotar el marco de la fase divergente. Es más eficaz cuando se dedica un máximo de un 20% del tiempo a la fase de pensamiento divergente y el resto a conectar y solucionar.

La definición previa del foco es muy importante y requiere una buena preparación de la sesión por parte del organizador puesto que si no se hace así, se consume mucho tiempo.

Para converger se debe poder priorizar los conceptos, ideas o soluciones que han surgido en la parte divergente, estimar viabilidades y riesgos, estimar los recursos.

Para ello pueden clasificarse en una matriz donde se valore la dificultad de ejecución y la aportación de valor:

Cuadro 12: Cómo priorizar las ideas

		Dificultad de ejecución	
		Baja	Alta
Aportación de valor	Alto	Primeros a explorar	Comité de expertos
	Bajo	Testear o utilizar tácticamente	Reciclar o abandonar

Fuente: Manual de creatividad (autor: Fernando Trías de Bes)

3.5.3. Ejemplos de organización de generación de ideas

A continuación se dan una serie de ejemplos sobre cómo puede organizarse la creatividad en la compañía

Grupos de trabajo (interno)

Hay compañías que bien de forma sistemática (para buscar mejoras continuas) o bien de forma esporádica (cuando se quiere dar respuesta a un problema concreto, convoca reuniones para generar ideas.

Normalmente se convoca a equipos multidisciplinares para poder contar con las diferentes visiones de la empresa o bien equipos muy especializados. Por otra parte, el convocante, debe poder llevar correctamente la dinámica y activar y provocar a la gente para que pueda sugerir ideas que mejoren lo existente o den nuevas soluciones.

Procesos de este tipo deberían darse en todas las empresas y en todas aquellas áreas que estratégicamente se quisieran impulsar en el campo de la innovación.

Buzón de sugerencias (interno)

Esta opción permite que cualquiera dentro de la organización pueda sugerir ideas de mejora. Es un canal muy positivo puesto que todos los empleados pueden sentirse útiles y escuchados. Ahora bien, para que este canal funcione y arroje resultados favorables, deben cumplirse una serie de condiciones:

- La estrategia se debe trasladar correctamente para evitar que los empleados sugieran cosas que no van en línea con el camino que la empresa quiere seguir.
- Alguien debe gestionar este buzón y ser el propietario de evaluar las propuestas, solicitar mayor información si es necesaria, dar respuesta a quien sugiere la idea y encargarse de trasladar la idea para que un experto del área la implemente si procede.

Este buzón puede aportar mucho valor, pero la innovación y creatividad de la organización no debería basarse en este canal. Puede ser, eso sí, un canal complementario muy bueno.

Además, muchas veces, este tipo de canales suelen ir acompañados de premios y/o reconocimiento público, que suele ser muy bien valorados entre los colaboradores.

Participación de clientes y proveedores (externo)

Hay empresas que trasladan o también incorporan a clientes y proveedores en la generación de ideas. Del mismo modo, algunas optan por proponer un reto en concreto o a veces lo dejan abierto.

Un caso de éxito de generación de ideas (que además no era remunerado) era el programa que tenía puesto en marcha Starbucks, a través del cual, en su web podías aportar ideas y te informaban de si estas eran implementadas.

Se trata de nuevo de un proceso de generación de ideas que puede ser válido si se contempla también como complementario, pero en ningún caso debería ser el único proceso de generación de ideas de la compañía.

Concursos de ideas – vía plataforma (externo)

Existen plataforma en las que se plantean retos, son plataformas abiertas en las que las empresas publican los retos, los problemas a los que se enfrentan y para los que quieren solución. Los participantes pueden aportar sus ideas, y son remunerados cuando sus ideas son escogidas.

Es una buena opción cuando dentro no se da con la solución, a pesar de que ello requiere un briefing excelente por parte de la organización, dado que si no sería complejo dar una buena idea sin conocer la compañía, sus políticas, estrategia...

3.6. Legitimación, puesta en marcha y gestión del riesgo

Antes de implementar la idea que surge de la fase creativa, alguien debe ser responsable de aprobarla y legitimarla junto con un business case y un plan de trabajo para pasar a la fase de implementación. Debe aceptarse el planteamiento de desarrollo, si encaja en la cultura, si puede hacerse internamente o si hay recursos disponibles para el desarrollo del proyecto.

Con la idea ya aprobada es momento de empezar a desarrollar el proyecto. Como en todo proyecto, para que este sea asumible, y en función de la complejidad del mismo se definen una serie de fases. Para cada una de estas fases deben realizarse una serie de tareas, el resultado de las cuales deben analizarse y debe finalizar en un “entregable” que permita o no acceder a la siguiente fase.

La gestión del riesgo es una constante a lo largo de todo el proceso de innovación, puesto que como su nombre indica, habla de novedad, por lo tanto está lleno de factores desconocidos que muchas veces no sabemos cómo van a afectar.

Es importante tener identificados los riesgos en el proceso, tratar de cuantificarlos y tratar de minimizar su impacto. Si se fasea el proyecto y tras cada fase se evalúa, de alguna manera se minimizan estos riesgos puesto que al final del mismo hay un análisis tras el cual se decide si se debe continuar o no. Asimismo, pasar a una fase siguiente implica mayor involucración y compromiso en el proyecto.

Por otro lado, para evitar costes exorbitados, vale la pena hacer muchos testings i pilotos que verifiquen en la medida de lo posible, que la puesta en marcha en entorno real será un éxito.

3.6.1. Proceso de innovación: Stage-Gate

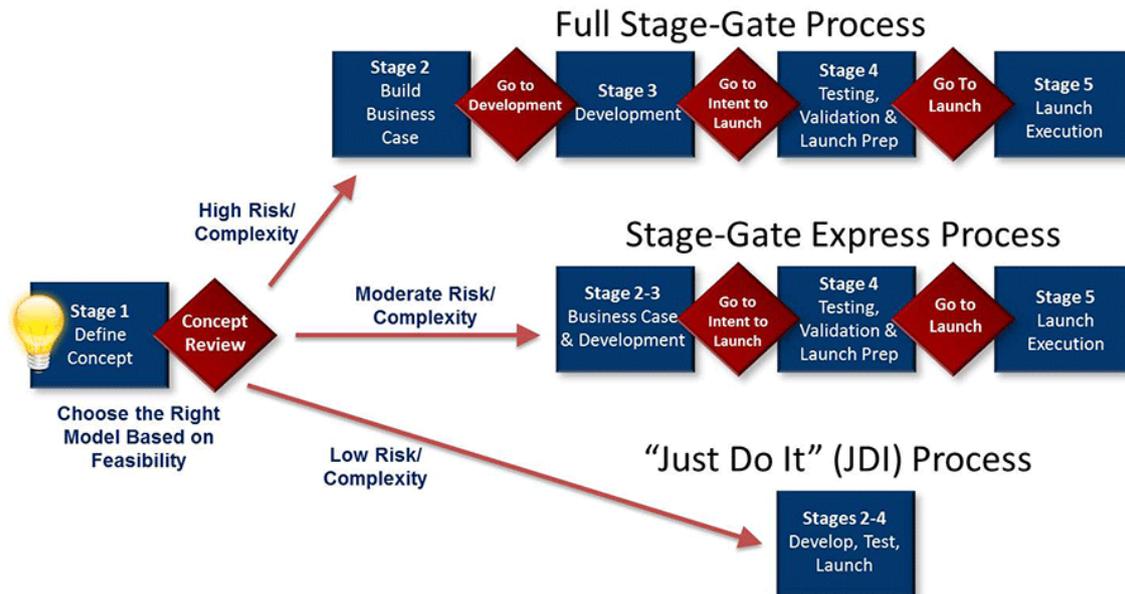
Según un estudio de Nielsen, cuando los procesos de innovación cuentan con un proceso que tiene estos momentos en los que pueden decidir parar (puertas de salida), tienen mucho más éxito en el resultado de sus innovaciones.

El proceso más conocido de este tipo es el Stage-Gate. En la mayoría de casos las compañías utilizan estos procesos para hacer realidad los proyectos. Estos procesos garantizan el mejor uso de unos recursos limitados.

Además permiten manejar operaciones de alto riesgo e incertidumbre. De normal, tal y como hemos venido comentado son proyectos transversales que involucran a diferentes áreas con el objetivo de garantizar buenas decisiones. Las decisiones que se toman son más acotadas y basadas en hechos, y cuando se detecta que un proyecto no aportará valor, detenerlo en una fase bastante incipiente.

El gráfico a continuación muestra las fases/puertas de un proceso “Stage-Gate” que sigue diferentes caminos en función de la complejidad del proceso:

Cuadro 13: Stage-Gate Process



Fuente: <https://www.sopheon.com/stage-gate-innovation/>

3.7. Seguimiento y métricas

Evidentemente, para saber si el funcionamiento es el correcto, deben existir unas métricas que vayan midiendo si la innovación en este caso está o no siendo exitosa y si debe mejorarse.

Por ello se deben establecer unos indicadores claves que midan:

- Si los medios de los que se dispone son o no suficientes
- Si el proceso en sí mismo está funcionando o existen carencias o grandes desviaciones
- Si existe un retorno y los resultados son los esperados

Las métricas deben definirse al inicio del proceso para poder ir valorando a medida que avanza en el tiempo el proyecto y poder decidir en cada momento si vale o no la pena seguir invirtiendo en ello.

4. Palancas para promover la innovación

Una vez realizado el benchmark y tras haber dedicado un capítulo a cultura empresarial, se detectan una serie de comportamientos e iniciativas que bien promueven o coartan la creatividad e innovación en la empresa.

Cuando nos movemos en un entorno competitivo, generar innovación resulta más sencillo, o por lo menos, estás obligado a hacerlo para poder sobrevivir. Cuando la competencia no es tal, y se está en un entorno relativamente cómodo, los avances innovadores suelen ser menores.

4.1. La cultura empresarial

La cultura empresarial son las experiencias, hábitos, costumbres, creencias y valores que tienen lugar dentro de una empresa. Se va construyendo poco a poco con el paso del tiempo, y cambiarla es tremendamente difícil porque implica cambiar la manera de hacer las cosas de las personas que conforman la organización. La cultura la comparten todos los empleados y afecta a la toma de decisiones, a la asignación de recursos, a la manera de supervisar, al liderazgo...

La cultura permite ir introduciendo tan solo pequeños cambios porque tienen que absorberlos todos los empleados, pero la cultura no se cambia de la noche a la mañana, porque introducir cambios en los hábitos de las personas es muy complejo.

La cultura de la empresa afecta al nivel de innovación de la misma. Hay empresas que cuentan con personas o incluso departamentos dedicados a la innovación en exclusiva, pero no tienen éxito cuando en la cultura de toda la empresa no se respira innovación.

Para tener una empresa innovadora, debe existir una cultura de innovación en la casa y todos deben trabajar de forma que la innovación sea posible, a pesar de que en paralelo puedan existir responsables de la innovación. La innovación debe verse como una inversión a largo plazo que aporta valor a los stakeholders y no como un gasto.

Por ejemplo, es importante que desde la dirección se tenga en cuenta y se traslade el mensaje de que está bien equivocarse y probar y que el departamento de gestión de riesgos esté implicado en los procesos de innovación. El error lleva consigo un aprendizaje que resulta positivo para la organización (lo cual debe ser percibido por los empleados), pero la gestión de riesgos también adquiere una gran importancia puesto que los errores deben minimizarse (y tener en cuenta que los riesgos no desaparecerán en su totalidad).

La importancia de la innovación debe ser compartida y comprendida por todos, y es por eso que la cultura organizacional es la responsable de favorecer actitudes y aptitudes innovadoras. Deben compartirse valores y creencias que favorezcan esta innovación y que motiven a las personas a mantener un esfuerzo constante por crear, experimentar con nuevas ideas e innovar.

Para ello, la cultura debe promover valores como la orientación al cliente, el no tener miedo al fracaso, el asumir riesgos, la voluntad de mejora continua, la autonomía, la colaboración, la creatividad.

La cultura de la empresa innovadora, debe conseguir retar a sus empleados y que estos busquen constantemente el reto puesto que este les implica cada vez más. Asimismo, debe sentirse que hay autonomía y que los empleados pueden tomar decisiones, probar y asumir riesgos. La empresa debe ser capaz también de fomentar la curiosidad, de permitir “jugar”, debatir y reflexionar en confianza y de forma abierta con el personal de otras áreas. Por último, debe permitirse que haya tiempo para pensar e innovar, porque lleva a las personas a comprometerse más y a ser crítico con el trabajo actual.

Por último es importante tener que cuenta que los cambios culturales son precisamente los más complicados de implementar, de forma que los cambios se producen de forma muy lenta y gradual en la actitud de los empleados.

4.2. Estrategia

Para que la innovación real funcione en la organización, esta debe estar en su ADN, en su cultura y en la estrategia de la compañía.

Cuando la innovación queda fuera de la estrategia, relegada a una persona o departamento, impulsar la innovación resulta prácticamente imposible, puesto que la innovación está en todas las personas de la organización y debe impulsarse y trasladarse desde las líneas más altas. Desde la dirección se debe liderar impulsando y mostrando entusiasmo por la innovación con el objetivo de contagiar y motivar a todos los equipos.

La organización debe fomentar la autonomía de los trabajadores, y por eso el líder debe tan solo fijar el marco en caso de incertidumbre y posicionarse como referente por su carisma.

La innovación debe respaldarse desde la dirección y debe implicarse en el proceso, sobre todo en la implementación, aun permitiendo que los equipos tomen decisiones de forma descentralizada y autónoma.

Existen empresas que lo tienen tan interiorizado que en sus líneas estratégicas siempre aparece la innovación. Algunas se proponen por ejemplo que el 20% de sus ventas provengan de productos lanzados en los 3 últimos años, o que un porcentaje determinado de la plantilla participe en innovación, o que se mejore la eficiencia en un tanto por ciento gracias a la mejora de procesos.

4.3. Políticas de Recursos Humanos

En todas las empresas innovadoras el capital humano se considera indispensable. Las personas no son fácilmente sustituibles, y por ello desde Recursos Humanos deben establecerse políticas que favorezcan el crecimiento, retención y fidelización de las personas que forman parte de la organización.

Las políticas de Recursos Humanos deben ir por lo tanto alineadas con la estrategia de la compañía para que la innovación pueda funcionar.

4.3.1. Estructura organizativa

Por lo general, cuanto más plana sea una organización más se favorece la innovación. De forma similar, cuanto menos burocratizada y más informal sea una empresa, más se fomenta la innovación. El motivo principal es que normalmente en este tipo de organizaciones la comunicación fluye mejor y de forma más ágil.

Además se trata por lo general de empresas mucho más flexibles, que les permite adaptarse a los cambios con mayor rapidez.

Asimismo, la reducción de diferencias en función de categoría en cuanto a forma de vestir, mobiliario, despachos etc. también ayuda a mejorar la comunicación interna y por tanto impulsa la innovación

4.3.2. Selección de personas y estabilidad en el empleo

La selección de personas es clave en cualquier tipo de empresas, pero cobra especial importancia en organizaciones donde se quiere potenciar la innovación. Si bien las calificaciones técnicas y competencias son indispensables, se necesita personas que reúnan cualidades como la creatividad, la iniciativa, la capacidad de análisis y síntesis, la escucha activa... También es indispensable tolerar la incertidumbre y la ambigüedad y ser muy flexible sabiendo trabajar en equipo.

Evidentemente, si queremos personas comprometidas y dispuestas a pensar más allá buscando una mejora continua, por parte de la compañía debe brindarse un entorno favorable y cómodo en la que las condiciones de contratación sean a largo plazo puesto que los contratos con una fecha de finalización no fomentan la innovación.

4.3.3. Gestión del conocimiento y formación

Falta decir que además de las personas, para poder innovar, el conocimiento es imprescindible. Por lo tanto, tanto la gestión de conocimiento, como el favorecer el aprendizaje de las personas es clave.

El conocimiento interno y externo determinan el resultado en innovación y Recursos Humanos se debe responsabilizar de que este conocimiento sea accesible a las personas y que el intercambio de información sea fluido. Desde Recursos Humanos se debe potenciar tanto la creación, adquisición como difusión del conocimiento, pero sobre todo se debe preocupar de retener dicho conocimiento.

Para poder difundir el conocimiento y hacer que este se quede en la organización y que más personas lo tengan, ayuda mucho que se trabaje en equipo y se fomente la colaboración, así como la creación de espacios de reflexión y donde se puedan compartir y debatir ideas y opiniones.

Otra manera de hacer que se comparta el conocimiento, de forma más forzada, es la rotación de personal en diferentes áreas o departamentos. De esta manera, la persona desarrolla una nueva tarea pero cuenta con un punto de vista y una experiencia distinta a la de su predecesor.

Del mismo modo, la formación también es clave. Los trabajadores deben estar altamente cualificados e ir actualizando sus conocimientos constantemente. La formación debe extenderse a todos los empleados y darse de forma constante. Además de garantizar que el personal tiene los conocimientos técnicos suficientes, en empresas innovadoras, la formación entorno a creatividad y liderazgo cobran mucha importancia.

La formación debe ser considerada como una inversión para garantizar innovación y no como un gasto.

4.3.4. Sistema de retribución

Evidentemente, como en cualquier política de RRHH no podemos olvidar el sistema de retribución, por ser un importante elemento de motivación en las compañías (aun no siendo el único) que ayudan a retener a las personas clave en la empresa.

En las empresas innovadoras, empieza a observarse compañías que premian el esfuerzo, no tanto como el cumplimiento de objetivos. Si bien es muy revolucionario, tiene sentido en tanto en cuanto ya hemos comentado que el error debe estar permitido en estas empresas. Por lo tanto, aun no siendo en la totalidad, sí que parte de la remuneración puede relacionarse con la dedicación a proyectos determinados.

Diversos autores también mencionan que la parte variable debe vincularse al trabajo en equipo, puesto que del trabajo en equipo es donde surgen mayores innovaciones.

Además de la parte monetaria, no deben olvidarse incentivos como el status, la reputación o el reconocimiento porque favorecen en gran manera la motivación e implicación del empleado.

4.3.5. Sistema de reconocimiento

Ligado con el punto anterior, para ser innovador no es suficiente con una correcta remuneración. También el reconocimiento es imprescindible para que las personas sigan en la rueda de seguir innovando. Pero al igual que en la remuneración, no debe tratarse de reconocimiento dirigido tan solo hacia el resultado, sino también reconocimiento al esfuerzo, a pesar del fracaso y a la asunción de riesgos.

De igual modo que en la retribución, el reconocimiento no puede ser tampoco únicamente individual, sino que el reconocimiento del colectivo también es importante y es necesario saber encontrar el equilibrio.

4.3.6. Evaluación del desempeño

En cuanto a la evaluación del desempeño, se encuentra conectada con los dos puntos anteriores. En empresas innovadoras, de nuevo es importante valorar la actitud y aquellos comportamientos que favorecen la innovación (transferencia de conocimiento, trabajo en equipo...), si por el contrario solo se centra en resultados, puede ser altamente desmotivador para el evaluado porque puede no haber resultado en el corto plazo.

También, al tratarse de personas que deberían trabajar en equipo constantemente, una evaluación del tipo 360º puede ser muy conveniente para que el trabajador vea como se le valora desde los diferentes puntos de vista.

4.3.7. Desarrollo de la carrera profesional

Es esencial, tal y como se exponía en el apartado de estabilidad, que la visión del empleado sea a largo plazo. Por ello la persona debe ver posibilidades de crecimiento y desarrollo dentro de la organización para que esté motivada. Criterios como la antigüedad ya no son válidos, y por el contrario deben valorarse actitudes y comportamientos para mantener a las personas con talento afines a la cultura y valores de la empresa.

4.3.8. Trabajo en equipo

El montar equipos formados con personas diferentes en cuanto a nivel jerárquico, funciones, experiencias etc. fomenta la diversidad y complementariedad de puntos de vista, de forma que el resultado suele ser mejor puesto que contempla las diferentes visiones.

De esta manera, además, se fomenta el intercambio de conocimiento interno de la organización y se logra que todos los miembros del equipo compartan lo que conocen, haciendo así que el control no sea tan jerárquico sino mucho más colaborativo.

4.3.9. Comunicación

Desde Recursos Humanos, como ya se ha dicho, debe fomentarse que la información fluya, por lo tanto, debe de eliminarse aquello de que la información es fuente de poder.

Cuanto mejor fluya la información en todos los sentidos, habrá mayor implicación y colaboración por parte de todos los integrantes de la organización. Por ello, a veces es mejor eliminar formalismos y levantar barreras para facilitar que la información llegue de forma ágil donde se desee.

4.4. Organización

Después de todo lo comentado hasta ahora, parece evidente que la innovación no puede depender de un departamento o persona en su totalidad. Una vez tenemos la innovación bien asimilada en la cultura, forma parte de la estrategia, y las políticas de recursos están alineadas... ¿quién se responsabiliza de la innovación?

Existen diferentes maneras de organizarse que pueden ser exitosas, y de hecho no todas se organizan de la misma manera. De hecho, por muy innovadora que sea una compañía y muy implicados que estén todos, la responsabilidad sobre los resultados en innovación no se reparten por igual.

Para determinar la posición de "Innovación" en una compañía, es importante conocer la estructura del resto de la empresa. Encontramos diferentes opciones que aquí se describen.

4.4.1. Departamento de Innovación

A veces las organizaciones optan por la creación de un departamento de innovación que se encarga del proceso de innovación.

Por lo tanto se encarga de la generación de ideas, el filtrado y hasta la implementación.

Los integrantes de un departamento así, si tenemos la visión holística de la innovación, deben tener un gran conocimiento de toda la organización puesto que deben gestionar proyectos en todas las áreas y tienen una función muy transversal coordinando a los departamentos implicados por una innovación en concreto.

4.4.2. Responsables de Innovación por área

Otras veces la innovación la integran personas que están situadas en otros departamentos funcionalmente pero que tienen una responsabilidad sobre

innovación, desde el planteamiento más estratégico, la provocación de ideas y la gestión de los proyectos.

En ambos casos, para nuevos proyectos, pueden después designarse personas especialistas en esa área para que sean los que implementen la idea, y los equipos de innovación se dediquen a la coordinación, garanticen la buena comunicación y la importancia de un proyecto en concreto frente al día a día del departamento en concreto.

4.4.3. Roles y dedicación

Con independencia del tipo de organización escogido, deben existir unos roles en la organización para que el proceso funcione, y que pueden ocupar diferentes cargos de la empresa. Al mismo tiempo, las personas con estos roles, deben conocer el tiempo que deben dedicar a la innovación y el presupuesto con el que cuentan.

A veces, estos roles, pueden ser jugados incluso por proveedores externos, como pueden ser empresas dedicadas a los estudios de mercado, líderes de opinión o agencias de publicidad.

Cuadro 14: Los diferentes roles del proceso

Activadores	Determinan los focos de innovación, elabora guidelines, acota límites
Buscadores	Analiza tanto interna como externamente, en función de las políticas de la empresa
Creadores	Se encargan de la fase creativa
Desarrolladores	Planifica, desarrolla el concepto, elabora maquetas
Ejecutores	Ponen en marcha el plan
Facilitadores	Hace balance, va valorando y recogiendo inputs sobre la evolución, realiza análisis de coste beneficio

Fuente: Manual de creatividad (autor: Fernando Trías de Bes)

Cuadro 15: La interrelación de los diferentes roles del proceso



Fuente: Manual de creatividad (autor: Fernando Trías de Bes)

4.5. Inhibidores de innovación

Cuando al inicio definíamos innovación, se mencionaba que esta va ligada al riesgo, un riesgo que debe manejarse. Manejar el riesgo, implica errores potenciales (que deben minimizarse). Si se tiene **aversión al error** potencial, es decir al fracaso, no podremos innovar. Es clave probar, detectar errores y ponerles solución, y por tanto una buena gestión del riesgo, tal y comentábamos anteriormente.

Paralelamente, es determinante una dirección que empuje a probar y valore los esfuerzos más que los éxitos y sobretodo que no castigue los errores, puesto que ello lleva al inmovilismo. En una entrevista al CEO de 3M en Iberia, este reconoce que el error es lo que más coarta la creatividad, y que en 3M el error está permitido, pero incluso va más allá, porque dice que ni el error ni el éxito como tal no existen, sino el aprendizaje. El temor aparece, cuando el riesgo no está bien calculado. Asimismo, las expectativas tampoco son un buen amigo de la innovación, los resultados tardan en aparecer y no siempre son buenos, por lo que si no hay innovaciones constantes puede generar serias frustraciones.

A pesar de que las cosas funcionen, ello no debe potenciar que se deje de investigar, puesto que cuando se detecten carencias puede que sea tarde. Por lo tanto, **acomodarse** porque algo ya funciona no favorece la innovación. La zona de confort no genera alicientes para impulsar la innovación. La situación ideal se da cuando a pesar de estar en una zona de confort se impulsa a seguir mejorando e innovando.

Como veíamos también al inicio, para generar innovación debe haber “problemas”, o algo a lo que darle una solución. Esto viene a ser, saber detectar amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades que se dan en el mercado y en la propia compañía. Ello requiere tener ojo crítico dentro de la compañía y no dejar de mirar al mercado para ver qué sucede, es decir **análisis interno y externo** constante. Además este análisis debe ser objetivo y evitar las **percepciones sesgadas**, puesto que sino, el resultado de la innovación, lo más probable es que no sea el deseado.

Una **comunicación interna inadecuada** también supone un freno a la innovación. La innovación requiere de transparencia y colaboración, por lo que unas personas que no comparten información y conocimiento suponen una gran traba para la empresa.

En la fase creativa, el gran inhibidor es el “**no saber provocar**”, el no llevar bien la dinámica puesto que cualquier persona, si está preparada, será capaz de encontrar soluciones a problemas.

La innovación no suele ser rápida, por lo que el **cortoplacismo** es otro claro enemigo de la creación y puesta en marcha de nuevas iniciativas. La **valoración financiera** muchas veces suele ser un freno a la hora de innovar. Normalmente pasan por delante aquellos proyectos más operativos que puede que tengan un resultado a corto más elevado, mientras que en el caso de innovación muchas veces el resultado es a medio o largo plazo y menos certero.

La innovación conlleva cambios y por lo general, siempre existe una gran **resistencia al cambio**, por lo que los inhibidores muchas veces tienen más fuerza en las organizaciones que los impulsores.

Por último, si no existe el **proceso de innovación** creado y se trabaja de forma disciplinada y constante, puede que el resultado obtenido no sea el deseado y ello lleve a una desmotivación en el futuro.

5. Benchmark: ¿Cómo innovan en otros sectores?

Este apartado se va a dedicar a aquellas empresas que son ejemplarmente innovadoras, o que presentan casos de innovación año tras año, cada una en áreas diferenciadas y en las que se explican diferentes culturas y maneras de arrancar el proceso.

Se han buscado empresas conocidas diferentes entre ellas en lo referente a actividad, antigüedad, o zona geográfica donde fue fundada (a pesar de que mayoritariamente son multinacionales).

Evidentemente, el éxito de estas empresas no es únicamente la innovación en el área descrita, pero sí que esta innovación es parte de la clave del éxito. La innovación en uno o probablemente más ámbitos, más el resto de gestión de la empresa, las han llevado a conseguir excelentes resultados.

1- Modelo de negocio	Inditex
2- Alianzas	Nissan&Renault
3- Estructura	Google
4- Procesos	Toyota
5- Producto	3M
6- Sistema de producto	Apple
7- Servicio	Amazon
8- Canal	Tesco Corea
9- Marca	Coca-Cola
10- Experiencia de cliente	Harley Davidson

Observaremos que aunque cada empresa sea más experta en algún tipo de innovación que en otra, esta suele ir acompañado de otro tipo de innovaciones, pero también que existen prácticas comunes. Estas prácticas hacen referencia especialmente al trato hacia los empleados y a la cultura empresarial, que facilitan esta innovación y les lleva a innovar con éxito. Demostrando que una idea brillante la puede tener una única persona, pero desarrollar el proceso de forma exitosa requiere de un equipo dedicado a ello de forma constante.

5.1. Innovación en modelo de negocio: Inditex

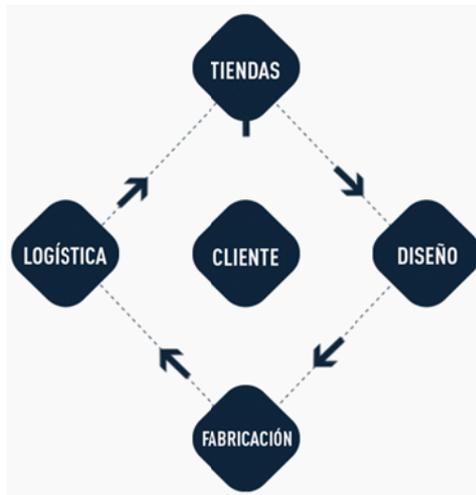
El modelo de negocio describe los fundamentos de cómo la organización crea, desarrolla y captura valor.

Inditex es una empresa multinacional española con sede en La Coruña de fabricación y distribución textil. Cuando Inditex hizo irrupción en el mercado **rompió con todas las reglas** que había establecidas en el mercado de la moda.

Entró en el mercado proporcionando ropa de última moda de forma asequible a la gran masa. Además, ha conseguido targetizar a la mayor parte de la población con sus diferentes marcas como son Zara, Oysho, Massimo Dutti o Stradivarius entre otras.

A día de hoy factura más de 12.000 millones de euros, cuenta con más de 5.000 tiendas en casi 80 países en todo el mundo y cuenta con más de 100.000 empleados.

Inditex destaca por su rapidez. Sus series de producción son muy cortas y en 24h pueden distribuir en cualquier punto de Europa y en 48h en todo el mundo. Tienen género nuevo dos veces por semana, y analizan las ventas por tienda para conocer qué es lo que más atrae a los clientes, por ello van renovando en función de la demanda. La clave de todo está en el foco en el cliente. Esta manera de producción y acercamiento al cliente nada tenía que ver con lo que se había hecho hasta el momento, donde se producía para toda la temporada. En cambio con este modelo se atiende a lo que el cliente demanda y es en la tienda donde se capta esta demanda.



Este foco en el cliente va incluso más allá, el modelo de tienda también es muy importante en cuanto a localización, escaparates, diseño, atención al cliente y oferta.

También cabe destacar la cultura empresarial y las personas que forman parte de la organización, en la que se requiere un alto nivel de energía, una búsqueda y lucha por la retención del talento, una apuesta por la creatividad y la innovación y una amplia variedad cultural. Por lo tanto, cabe concluir que las personas en Inditex son importantes y se vela por ellas.

Este es un caso evidente en el que el producto en sí mismo no es tan relevante, sino todo lo que rodea al mismo, que al fin y al cabo es ropa. El valor añadido lo aporta cómo se han organizado para acercar esta ropa al cliente, que es su razón de ser.

El caso de Inditex no es el único, empresas como Amazon o iTunes revolucionaron el mercado de libros o música respectivamente.

5.2. Innovación en alianzas estratégicas: Nissan&Renault

La industria de la automoción ha ido padeciendo muchas fusiones y adquisiciones en los últimos años debido a las exigencias del mercado, la fuerte competitividad y los requerimientos de producir modelos más eficientes y sostenibles.

En 1999 se llevaba a cabo la alianza entre las empresas de automoción Renault y Nissan, tras la compra del 44% de las acciones por parte de la



empresa francesa y el 15% por parte de la compañía nipona. El presidente del grupo insistió en que no se trataba de una fusión sino de una colaboración entre ambas compañías de las que ambas marcas debían salir reforzadas. Desde ese momento se empezaron a compartir ciertos recursos, componentes y tecnologías con el objetivo de ser más eficientes, pero manteniendo ambas marcas por separado. Un año más tarde, se unía Daimler a esta alianza también con un intercambio simbólico de acciones.

16 años después de la fusión se sigue trabajando en este ahorro de costes gracias a un plan que pretende ser una convergencia **global** dentro de la gestión de las dos marcas y con el objetivo de ahorrar, gracias a las sinergias, 4.300 millones de euros en el próximo año. Esta convergencia afecta principalmente a las siguientes áreas:

- **Ingeniería:** investigación y desarrollo, motores, instalaciones de prueba, trenes de rodaje...
- **Producción y cadena de suministros:** componentes, procesos, fábricas
- **Compras:** Gestión conjunta de proveedores para conseguir negociar mejores precios de componentes y materias primas
- **Recursos Humanos:** gestión de personal, así como gestión del talento conjunta

Esto permite una mayor eficiencia, reducción de costes, y en consecuencia mayor competitividad.

Así mismo, evidentemente se persiguen una mayor facturación, economías de escala y acceso a otros mercados que a priori era difícil de llegar.

5.3. Innovación en estructura: Google

En 1998, Sergey Brin y Larry Page desarrollaron y pusieron en marcha el mayor motor de búsqueda que existe a día de hoy, Google. Google es una empresa multinacional estadounidense especializada en productos y servicios relacionados con Internet, software, dispositivos electrónicos y otras tecnologías. Google es altamente innovadora en muchísimos aspectos, pero aquí destacaremos su innovación en lo que a su estructura se refiere y como se refleja esto en la cultura y trato a los empleados.

De entrada, el estilo entre los empleados de Google, ya transmitido por sus fundadores es claramente informal y desenfadado y se observa en su vestimenta. Se trata de una empresa joven, muchos de sus empleados no superan los 30 años y se valora en ellos innovación, creatividad y generación de ideas y tienen que superar un proceso de selección muy duro.



Asimismo, los edificios de Google en todo el mundo cuentan con lugares y mobiliario adecuado para descansar y divertirse dentro de la propia empresa incluso durante el horario de trabajo, tratando que sea relativamente familiar. La empresa ha pasado en muy poco

tiempo de 30 a miles de empleados, y han conseguido mantener esta forma de hacer a pesar de su tamaño.

La jerarquía en Google es muy poco clara y por lo general presenta una estructura muy aplanada. En general el nivel formativo de los integrantes de Google y la exigencia que ellos se imponen es muy elevado. Los directivos se centran en objetivos y resultados y no en el control.

Los equipos tienden a ser pequeños, puesto que sus fundadores son de la opinión que si se dota de mucho personal, se tiende a demasiadas reuniones y por lo tanto a la ineficiencia. Pero, por el contrario, se potencia mucho que exista una excelente comunicación entre los equipos. Es una estructura muy horizontal, o incluso podríamos decir que es una estructura en red.

A destacar también (y lo veremos en otros ejemplos de empresas innovadoras) el tiempo que los empleados pueden dedicar a sus proyectos e ideas. En el caso de Google, los ingenieros pueden destinar hasta un 20% de su tiempo a sus propios proyectos, lo que revierte en beneficios para Google, porque muchos de los productos de Google, nacen en este 20% del tiempo.

Por lo tanto, el éxito de Google, al margen de un producto inicial brillante, reside en su estructura organizativa y su cultura, que es muy flexible y fomenta que todo el personal se involucre en la innovación y mejora.

5.4. Innovación de procesos: Toyota



Se creó en los años 30 e hizo su gran expansión coincidiendo con el lanzamiento del Toyota Corolla en 1966 y la implantación de su sistema de producción basado en el KAI ZEN (mejora continua), lo que en occidente llamamos **TPS (Toyota Production System)**. Toyota es una de las empresas consideradas más innovadoras desde hace muchos años, y basa su innovación principalmente en procesos.

A día de hoy se ha convertido en el fabricante de vehículos más importante del mundo, superando a General Motors. En los últimos años Toyota ha invertido en innovación de producto, y ha tenido un gran éxito en el mercado de los híbridos, pero la innovación de Toyota se ha centrado históricamente en los procesos mejorando constantemente la productividad de su personal y de sus fábricas buscando siempre la **mejora continua** y su modelo estrella sigue siendo el Toyota Corolla.

Según describe Toyota, su clave es el respeto por la personas. Al contrario que en sus competidores, donde los empleados eran y son un coste variable fácilmente reemplazable, desde las oficinas de Toyota se bajó a hablar con los obreros. Detectaron que los grandes conocedores del proceso, y los que más pueden aportar para mejorarlo son los propios obreros. De ahí su profundo respeto hacia ellos.

Por lo tanto, lo que hacen en Toyota es ir a hablar con los trabajadores cuando se detecta que se puede mejorar la productividad y la calidad en algún punto. Desde el momento en que hicieron eso, las mejoras fueron más que notables, pasando a producir productos mucho más duraderos que la competencia y que mantenían su valor.

Además, Toyota también fue pionero en “lean manufacturing” reduciendo en gran medida inventario y sobrantes y consiguiendo producir en función de la demanda.

El TPS es una filosofía del grupo y está perfectamente integrado en la cultura y forma de proceder de todos los empleados. El TPS integra procesos y principios que son coherentes y estables a lo largo del tiempo:

- Los sistemas son primero manuales y después se añade tecnología para hacer el proceso más eficiente en lugar de adquirir tecnología en primera instancia.
- La formación en Toyota es constante, pero no solo con formaciones externas, sino con formaciones que unos empleados dan a otros empleados para compartir información.
- La calidad prima por encima de cualquier cosa y buscan la excelencia en ello, estableciendo unos estándares muy elevados sin contentarse con la mediocridad.
- Trata muy bien a sus empleados y entiende que para que estos den lo mejor de sí mismos, la empresa también debe ofrecer buenas condiciones, por lo que existe una reciprocidad.
- Determina claramente lo que es “core” business, y eso no lo externaliza nunca.
- Los procesos de selección de personal duran pueden superar el año, lo que demuestra que existe una gran preocupación por encontrar a las personas adecuadas para formar parte del equipo.

Más adelante se tratarán políticas de recursos humanos que favorecen la empresa innovadora y veremos que muchas de estas políticas están integradas en lo que se muestra en este breve resumen del sistema de Toyota.

5.5. Innovación de productos: 3M

Minnesota Mining and Manufacturing, 3M, es una compañía estadounidense con sede en Minnesota fundada en 1902. Tiene sus orígenes como pequeña empresa minera y ahora cuenta con una amplia diversificación de productos. Tiene presencia en más de 65 países, una facturación superior a los 27.000 millones de dólares, más de 2.000 patentes y más de 80.000 empleados.

Innovan con el objetivo de incrementar las ventas, mediante el lanzamiento constante de nuevos productos, pero con una cultura organizacional orientada a la investigación y desarrollo. Como objetivo tienen que el 30% de las ventas provengan de los productos lanzados en los últimos 4 años.



Tradicionalmente ha sido muy famosa por la cantidad de billones que se invierten en formación, investigación y desarrollo (6% aproximadamente de las ventas anuales en las 2 segundas). A esto hay que añadir que se permite a las personas que trabajan en 3M que dediquen un 15% del tiempo en proyectos, proyectos que les interesen.

Eso les ha llevado a tener 60.000 productos diferentes.

Cuando una idea resulta prometedora, 3M pone a trabajar equipos multidisciplinares, donde cada miembro puede aportar una experiencia y punto de vista diferente. Entre todos desarrollan la idea y la convierten en solución.

A pesar de ser 88.000 empleados y 40 plataformas tecnológicas, comparten la información de manera excelente, lo que les permite ser eficientes y generar alta diferenciación y valor.

La innovación de 3M obviamente destaca por la innovación en producto, pero no se queda allí, sino que han trasladado sus aprendizajes en esta área a la innovación en los modelos de negocios o la gestión de comercialización.

El sistema de compartir información, en una red tan extensa resulta clave. Por lo que ante una problemática, la primera fuente donde se busca información sobre cómo resolverla es internamente dado que muy probablemente alguien ya se haya enfrentado a una situación similar. El traslado de las Best Practices es una práctica habitual y parece que los resultados que ofrece son muy favorables. Se promueven relaciones tanto formales como informales entre empleados.

El error se permite, y se exige que sirva de aprendizaje. Un claro ejemplo es el caso “post-it” uno de sus productos estrella. La idea era que fuera un adhesivo poderoso, pero no funcionó. Así que se “guardó en el cajón” y al cabo de un tiempo, lo que se hizo fue buscarle otro uso, lo que resultó un éxito rotundo en el mercado. En 3M se valora mucho el liderazgo y la iniciativa, y entienden que para crecer se debe invertir mucho en los empleados.

5.6. Innovación en sistema de producto: Apple



Apple es la compañía más valiosa del mundo y el referente en tecnología. Suele ser el primero en lanzar un nuevo producto al mercado y sus competidores le siguen puesto que rara vez fracasa en el lanzamiento y sus productos suelen ser de alta calidad.

Ya desde los 80 con el primer PC, el Macintosh, revolucionó el mercado por su facilidad de uso, la edición de revistas por ejemplo se simplificó muchísimos y en muchos sectores tuvo un éxito arrollador. Poco después otros competidores, después de copiarle, consiguieron dejarle atrás en cuanto a cuota de mercado. Apple, sigue repitiendo lo mismo a cada lanzamiento, portátiles, tabletas, reproductores de música, música, smartphones y ahora relojes, suelen ser los primeros en lanzar con éxito arrollador y poco a poco pierden cuota.

Apple ha conseguido un enorme grupo de seguidores que esperan el lanzamiento del nuevo producto para poder adquirirlo. Los seguidores de esta marca son sumamente fieles y suelen adquirir diferentes categorías de producto. Es una marca de culto. Steve Jobs consiguió darle la vuelta a productos ya existentes para que estos fueran sencillos y atractivos.

Apple tiene una oferta muy global en cuanto a dispositivos, pero además tiene una gran ventaja para sus usuarios más fieles que es la facilidad de integración entre dispositivos. Apple, al contrario de sus competidores, está integrada verticalmente controlando tanto Hardware y Software. Esto para sus usuarios es una gran ventaja, pero a la vez limitativo. Es decir, en la medida que todos los dispositivos del usuario sean de Apple, el funcionamiento es perfecto. El problema se da cuando se pretende trabajar con dispositivos de marcas diferentes. A pesar de ello, como hemos comentado, la marca es muy potente y genera auténticos adictos, por lo que, a pesar de que están atrapados en una “jaula”, no les supone un problema, es más, son los primeros que estarán dispuestos a adquirir el siguiente dispositivo que salga al mercado.

5.7. Innovación en servicio: Amazon

Amazon es un caso de innovación probablemente en todos los sentidos. De entrada revolucionó el sector de la venta de libros con un cambio de modelo de negocio demoledor, pero desde 1995 cuando abrió amazon.com no ha parado de innovar y de crecer convirtiéndose en el mayor detallista del planeta.

En este apartado nos centraremos en cómo ha innovado Amazon en lo que a servicio se refiere. Amazon de entrada se define como compañía de servicios, no como una simple vendedora. Amazon dispone de una plataforma, pero lo importante es que también se encarga de que el proceso tenga éxito desde que se encarga la compra hasta que llega a su destino.

Amazon no produce, sino que pone a disposición de empresas fabricantes un canal de distribución. Por ello, la oferta de Amazon es ilimitada y no hay limitación por el almacenamiento. Así empezó con los libros, las librerías tradicionales tienen un número limitado de referencias, en Amazon no lo hay, y es claramente más beneficioso poder vender pocas unidades de millones de libros “nicho”, que miles de libros “best-sellers”.

A esto se suma, que pueden comprar volúmenes importantes y tener costes reducidos, lo que permite precios competitivos y plazos de entrega sorprendentemente reducidos.

Con todo ello, y con una oferta preparada, Amazon es otra compañía que se centra en el cliente y en proporcionarle un servicio excelente:

- La web es muy sencilla de usar y permite encontrar lo que necesitas. En caso de necesitar ayuda telefónica o vía chat es muy sencillo también.
- Los plazos de entrega son muy cortos y siempre mantienen informado al cliente sobre el estado del pedido (además de que el cliente puede conocer en cada momento dónde se encuentra este).
- Las reclamaciones y el servicios postventa es extraordinario, y no se presentan problemas cuando se debe hacer un devolución. Es más, se encargan de la recogida del producto sin cargos adicionales.

- El uso de la información que tienen sobre el cliente lo utilizan para ofrecer aquello que les puede resultar interesante (por tener un perfil similar al suyo)



Esto hace que el servicio que presta Amazon a sus clientes sea altamente valorado y muy fidelizador. Para ello, Jeff Bezos se rodea de personas con habilidades que empujen a Amazon a ser innovadora e ir más allá en el servicio al cliente, sin necesidad de que estas tengan una gran experiencia.

5.8. Innovación de canal: TESCO Korea

Tesco es una gran cadena de supermercados de origen británico. A inicio de los 2000 decidió entrar en el mercado asiático con el objetivo de posicionarse como líder.

A pesar de los esfuerzos por adaptarse al mercado y a pesar de tener más tiendas abiertas, quedaba constantemente en segundo lugar. Pero aun así, en 2011 se les ocurrió como desbancar al número uno E-mart desarrollando un nuevo canal, puesto que no querían abrir más tiendas.

Para poner un poco en contexto, en el caso de Korea se trabajan hasta 68 horas semanales y las personas realizan largos trayectos para llegar al trabajo, por lo que el tiempo escasea mucho.

Por ello, se les ocurrió poner “supermercados” en las estaciones de metro acercando así la tienda al cliente, pero además, en lugar de abrir tiendas físicas, todo funcionaba a base de fotografías con el mismo aspecto que si estuvieran en el establecimiento y haciendo uso de la tecnología de códigos QR (ya inventada en 1994). Después, desde TESCO enviaban el pedido a casa.



De esta manera, TESCO consiguió desarrollar un nuevo canal de venta gracias a una tecnología muy simple y con una inversión y estructura de costes muy baja puesto que no hay locales que comprar ni mantener. Por otro lado, conseguía acercarse mucho al ciudadano coreano, facilitando su vida por la falta de tiempo libre.

El resultado fue que en 4 meses era número uno del mercado coreano habiendo crecido un 70% las altas en online un y 130% las ventas.

5.9. Innovación de marca: Coca-Cola

Coca Cola es y ha sido durante muchos años la marca más conocida del planeta, relacionando siempre su nombre al de éxito y felicidad.

Es el líder mundial de consumo de bebidas desde hace décadas y es de las marcas más queridas del planeta, siendo durante muchos años de las marcas más valiosas.

Son muchas las variables que han afectado a que Coca Cola ocupe la posición que ocupa, pero sin lugar a dudas su marca es uno de los aspectos que más ha cuidado.



Coca-Cola nació en 1886 en Atlanta, cuando un farmacéutico, John S. Pemberton creaba un jarabe para problemas de digestión que diese energía, y acabó dando la fórmula más secreta del mundo. Pronto se dio cuenta de que la bebida podía ser un éxito. Frank Robinson, su contable creó la marca y su logotipo. En 1891 fundaban The Coca-Cola Company.

Desde entonces, la gran inversión ha sido en marca. Incluso su gran rival Pepsi, que frente a un test ciego de productos podía tener más éxito, jamás consiguió desbancar al líder.

La inversión en publicidad siempre ha sido muy elevada y constante en todos los países donde está presente. Coca-Cola es una marca global. Sus productos son muy estándares así como su publicidad con alguna adaptación local.

Coca-Cola es una marca que ha siempre ha lanzado mensajes de seguridad sobre ella misma, como “Siempre Coca-Cola”, y de autenticidad.

Asimismo, siempre se ha preocupado por captar a los consumidores desde jóvenes haciendo uso de imágenes como Papá Noel. Por otro lado, siempre está en momentos relevantes como en campaña durante fiestas navideñas o durante eventos deportivos de interés mundial, adaptando su packaging a dichos momentos. De alguna manera, lanza el mensaje de que Coca-Cola llega a todas partes y está a tu lado en los momentos más importantes.

Las campañas de Coca-Cola, siempre con mensajes muy coherentes y similares no dejan de ser novedosas y de gran aceptación, como la última campaña de los nombres.

Coca-Cola genera auténticos adictos y prescriptores de marca.

5.10. Innovación de experiencia de cliente: Harley Davidson

Harley Davidson nació en Milwaukee en 1903, y desde entonces está construyendo marca. El gran salto cualitativo se produjo en el momento de mayor crisis de la compañía, cuando atravesaba su peor situación económica. En ese momento se hizo un Management BuyOut (MBO), y fue comprada por los directivos, que eran los que realmente iban en moto y conocían lo que era el mundo de las ruedas, y allí empezó a nacer el mito Harley.

Harley Davidson consiguió, y lo ha mantenido desde sus inicios, el hecho de que Harley Davidson es algo más que una marca de motocicletas, va mucho más allá y es una forma de vida. Tal y como Harley Davidson dice:

“Vendemos un estilo, un sentimiento de vida. Las motos las entregamos gratis.”

La moto es la base, pero lo que la marca hace sentir va mucho más allá. Va desde sentir una gran libertad, a formar parte de una gran familia de repente. Harley Davidson ha tenido gran éxito compartiendo estas experiencias, generando una comunidad.

El portfolio de productos se ha ido ampliando para atraer a gente más joven y a mujeres y lo están consiguiendo. También estos nuevos segmentos están viviendo la experiencia Harley como algo positivo. Resulta chocante la diversidad de personas que son fans de esta marca. A día de hoy por excelencia parecen ser ejecutivos que durante el fin de semana quieren olvidarse de todo y disfrutar de la carretera sin obligaciones.

Entre la heterogeneidad de los conductores de Harley, hay algo que les une, ese halo de rebeldía que llevan todos dentro y que cuando se encuentran, saben de alguna manera que eso lo tienen en común.

Para la selección de personal, no se requiere que el candidato sea amante de las motos ni posea una moto, pero con el tiempo, se acaban contagiando y acaban por tener una porque en ambiente que se vive en la empresa es muy intenso y los trabajadores son “Fans” de lo que hacen, de su marca y de Harley. Los empleados Harley viven y disfrutan la experiencia Harley.



Los entusiastas de esta marca, viven de una manera determinada y no compran únicamente una moto, sino que compran mucho más material Harley porque les gusta, se sienten identificados y disfrutan

de poder llevarlo a concentraciones o en su día a día. Es la única marca que se tatúan los clientes de forma muy habitual.

El auténtico prescriptor de Harley, es el propietario de una Harley, que suele ser un entusiasta a la hora de compartir sus experiencias.

El mayor reto de una marca es conseguir trasladar valores y experiencias y hacer que los clientes los quieran vivir y compartir. Esto es lo que Harley consiguió hace muchos años, establecerse como el nexo de unión de aquellos que comparten las mismas aspiraciones vitales.

La marca promovió agrupaciones de propietarios como HOG (Harley Owners Group), donde la gente puede compartir valores, aficiones y experiencias. A través del grupo pueden conocer las últimas novedades de la marca o adquirir material. Los HOGS también emiten opiniones que son muy tenidas en cuenta por la compañía y les ayuda a mejorar su estrategia para seguir dando satisfacciones a la clientela.

6. ¿Somos innovadores en el sector asegurador?

Estando lejos de ser un sector sumamente innovador, sí detectamos que en los diferentes tipos de innovación descritos, hay empresas líderes que generan innovación. Cada vez se destinan más recursos a Innovación tanto a nivel europeo como nacional.

A pesar de ello, no existe una gran cultura por la innovación. Según el estudio de ICEA-Accenture sobre el estado de Innovación, son muy pocas (3 de una muestra de 108), las que se preocupan por pedir subvenciones o ayudas para I+D o I+D+i.

Según este mismo estudio, el grueso de proyectos destinados a innovar, se centra en la mejora de procesos, y en segundo lugar en el desarrollo/mejora de productos.

Las ideas de estos proyectos, suelen nacer internamente tras detectar las necesidades que tenemos en lugar de importarlas de otros sectores o bien de otros países. Si bien es cierto que conocerse y detectar las carencias es útil, ser capaz de mirar a fuera podría ser muchas veces muy enriquecedor.

De todas las ideas que analizaba el estudio de ICEA-Accenture, vemos que el 45% de las ideas se descartan, mientras que el resto estaban ya implementadas o en desarrollo. De media, parece que el plazo de aprobación rondaba los 2,5 meses mientras que la puesta en marcha 5,5, un total por tanto de 8 meses.

Siguiendo con este estudio, se observa que el principal objetivo es la mejora de la calidad seguido del incremento del negocio, más que la diferenciación. Esto parece coherente con lo que innovación debe ser. La diferenciación viene a ser una consecuencia, pero que las respuestas se dirijan hacia la mejora en el servicio es positivo. También sorprende que el foco no esté en el lanzamiento de nuevos productos, si bien es cierto, que algunas empresas detectan con mayor facilidad necesidades en la sociedad que intentan solucionar mediante productos aseguradores, como serían a día de hoy los seguros de dependencia por ejemplo.

En definitiva, la innovación de seguros en España, va muy encaminada a la mejora de procesos para ganar en eficiencia, para dar mejor servicios a clientes o para dotar de mejores herramientas a distribuidores, proveedores o colaboradores, repercutiendo todo en mejora de la calidad y aumento de la eficiencia.

En referencia al personal dedicado a innovación, y así designado por las compañías, según el informe de Accenture, es muy reducido. Tan solo un 1% se dedica a la innovación, y de este 1%, un 7% de las compañías dedican personal a tiempo completo (1,5 personas de media), y un 93% de las organizaciones tienen personal a tiempo parcial (tienen de media 21,3 empleados dedicado a innovación). Es de esperar que el número de personas vaya aumentando progresivamente, pero lo realmente deseable es que los empleados, no “sepan” que le dedican parte de su jornada a la innovación, sino que todos trabajen para ser innovadores en su día a día.

En lo referente a estructura, en un 22% de las entidades existe un área de innovación específica, mientras que en un 48% se reparte en varias funciones, y en un 22% no existe la función.

La inversión sobre primas destinada a innovación se sitúa en un 0,51% para empresas que facturan menos de 500 millones de euros, y 0,32% para empresas con una facturación superior.

Del estudio se desprende que hay mucho camino por recorrer. Que innovación sigue siendo un término relativamente nuevo y que las organizaciones deben cambiar para poder empezar a ser innovadoras. Parece que a veces existen grandes ideas, pero no existen procesos centrados en la innovación.

En las compañías seguimos trabajando en nuestra mayoría centrándonos en el riesgo o la póliza, y a pesar de llevar años hablando del cambio a centrarnos en el cliente, no acabamos de dar el paso. La parte positiva es que cada vez hay más compañías que invierten por mejorar esta situación.

En los últimos tiempos parece haber un interés especial por la digitalización y el poner el foco en el cliente, y sí es cierto que hay movimientos en esta línea. Muchas compañías tienen planes de acción en esta línea, puesto que la movilidad es una realidad, y el sector no puede quedar al margen.

Los estudios demuestran que los clientes tienden a usar los canales digitales, no tan solo en la compra, sino también en la gestión de siniestros, pólizas, solicitud de servicios... y ello obliga a los proveedores a dar solución a este movimiento, puesto que si no lo hacen, corren el riesgo de quedar fuera.

Ligado con la omnicanalidad, hay bastantes compañías que empiezan a buscar soluciones a este tema, siendo conscientes de una demanda clara por parte del cliente, que cada vez quiere escoger el canal a través del cual acceder a la compañía, y que este no sea siempre el mismo. Para ello, es importante que cada canal de entrada, esté preparado para dar solución a las peticiones del cliente.

Asimismo, el sector debería dar un giro en cuanto a la realidad de la sociedad y empezar a trabajar en más soluciones reales, puesto que aún hay muchas realidades como el envejecimiento de la población, o los ciberriesgos que no se están atacando en profundidad.

6.1. Casos de éxito en el mercado asegurador

Siguiendo los casos tipos de innovación del modelo desarrollado por Doblin, trataremos aquí de mostrar casos de éxito de innovación en nuestro mercado y clasificarlos en uno de los 10 tipos de innovación.

Por lo general partimos de una dificultad añadida, y es que mientras que las emociones que puede generar Harley de libertad, o Coca-Cola de felicidad, distan mucho de las emociones que genera el sector, que se acercan más al aburrimiento y la desconfianza.

Aun así, hay casos específicos y genéricos, que pueden demostrar que somos innovadores, y que hemos avanzado positivamente a lo largo del tiempo, adaptándonos a los cambios.

6.1.1. Innovación en modelo de negocio: Rastreator

Dentro de los distribuidores de seguros, los agregadores y comparadores supusieron una revolución para el sector, tanto para los distribuidores tradicionales (agentes y corredores) como para las propias compañías de seguros. A los primeros les surgió un jugador más con el que competir, y tras 7 años en el sector, muchas compañías de seguros aún no saben cómo considerarlos.

El líder de comparadores en España es Rastreator, filial de una compañía inglesa Confused.com (donde nacieron los comparadores en 2002) y lleva operando en España desde 2009. Sus accionistas son Almiral y Mapfre.

En tan solo 6 años de existencia en España, y con una fuerte inversión en publicidad, han conseguido que los comparadores se den a conocer en el país y que sean un referente entre los ciudadanos. El 50% de personas que se compran un seguro de automóvil, consultan en un comparador.

Rastreator no emite pólizas, tan sólo cotiza y ofrece a los clientes las mejores ofertas que obtiene. Además, no sólo compara por precio, sino que también valora los productos en lo referente a las garantías. Su misión es mostrar información objetiva al cliente y ponerle en contacto con la compañía que le interesa, quien le emitirá la póliza, centrándose siempre en el cliente y facilitándole al máximo la toma de decisiones: "Rastreator, te ayuda a decidir". Sus ingresos nunca se obtienen de los clientes, sino de las ventas que realizan las compañías a modo de comisión.

Dado que el modelo de negocio ha funcionado, Rastreator, además ha expandido sus líneas de actividad, y lo que en un inicio era tan solo seguros de automóvil, se ha transformado en seguros de varios ramos (hogar, vida, asistencia en viaje, salud, decesos...), pero también a energía, telefonía y hasta coches.

6.1.2. Innovación en alianzas estratégicas

A nivel organizacional, en el mercado asegurador se han realizado muchas alianzas que han resultado un éxito. Por ejemplo, muchas de las alianzas realizadas entre compañías aseguradoras y bancos fueron en un momento muy estratégicas para muchas compañías para ambas partes en lo que a distribución se refiere y para los aseguradores supuso la apertura de un nuevo canal sumamente potente, que le permitía llegar a muchos clientes.

Asimismo, las compañías aseguradoras, con el objetivo de dar servicio y reparar los daños en lugar de únicamente indemnizar, han conseguido garantizar una calidad determinada (en función del posicionamiento de la compañía). Para ello, algunas compañías han optado por la construcción de redes de proveedores a las que pueden controlar muy bien, otras han optado por subcontratar los servicios y otras han optado por la compra o puesta en marcha de una compañía de servicios integrándose verticalmente. Se dan casos de éxito en los tres modelos, pero cada compañía opta por el que en función de su estructura y necesidad más le conviene.

6.1.3. Innovación en estructura

El caso de estructura es donde resulta más complejo encontrar ejemplos de innovación que podamos decir que sean un éxito en el sector, así como sí se podía decir de Google en el Benchmark.

Por lo general las compañías de seguros en España son muy grandes y jerarquizada, y aunque la estructura organizativa es diferente en cada una de ellas, no podemos mencionar ejemplos en los que el éxito de la organización sea una estructura determinada.

6.1.4. Innovación en procesos

En lo referente a procesos, en el mundo asegurador estos han mejorado mucho en todas las compañías gracias en gran parte a la tecnología. Dentro del sector de seguros es una de las áreas en las que más se invierte con un claro objetivo de ser más eficiente y poder ser más competitivo. Especialmente en el área de siniestros.

Uno de los casos que me parecen de éxito es la posibilidad de hacer video peritaciones en streaming, proceso a través del cual el perito puede hacer una peritación a horas concertadas sin necesidad de desplazarse, pero con la ventaja que a pesar de la distancia se puede controlar de forma eficaz el fraude.

Este proceso facilita mucho la gestión del siniestro tanto por parte de la aseguradora y el perito, como por parte del asegurado, que no se ve obligado a estar en casa a una hora determinada, y le permite hacerlo a horas en las que él esté en casa.

6.1.5. Innovación en producto: Mapfre YCAR

Mapfre fue uno de los primeros en introducir en España el Pay as you Drive para un segmento de conductores jóvenes con bastante éxito. Mediante la instalación de un dispositivo en el vehículo a través del cual se podía monitorizar el estilo de conducción, horarios, localización y kilometraje, los asegurados podían obtener una prima más ajustada.

Esto resultó ser un éxito con más de 80.000 pólizas vendidas en dos años y donde en un segmento castigado por los recargos y muy sensible al precio, los jóvenes podían optar a descuentos del 40% donde técnicamente era justificable.

Con este producto, Mapfre captaba a un segmento concreto, que no necesariamente tenía que ser poco rentable y además pasaba a poder adquirir mucho conocimiento de hábitos de conducción de forma gratuita.

Al igual que en procesos, el otro tipo de innovación donde se ven muchos avances en producto, y que a la vez son muy visibles. Aquí hemos mostrado un ejemplo de un ramo en el que parece que está todo inventado, pero existen muchos nuevos productos que se van lanzando, como nuevas soluciones para el ahorro cada vez que se hace un pago con tarjeta, o nuevas soluciones de defensa jurídica para segmentos que nunca se habían atacado, productos de dependencia...

6.1.6. Innovación en sistema de producto

Ya se ha comentado anteriormente, pero este sector se había estructurado habitualmente teniendo en el centro al riesgo o a la póliza, pero nunca se miraba al cliente en su totalidad.

Desde hace ya unos años, se habla de la necesidad de conocer al cliente. Para ello, es necesario que el cliente esté en el centro, y conocer cómo es y que necesita cada cliente para poder hacerle una oferta global que le aporte valor.

Parece ser que por lo general, esto sigue siendo una asignatura pendiente tanto para compañías como para corredores, a pesar de que es conocido por todos que un cliente con más de una póliza en una compañía será más fiel que otro que tenga una sola, al igual que una póliza de vida fideliza mucho más que lo que pueda fidelizar una póliza de auto.

Por lo general, cualquier compañía multiramo tiene una oferta muy amplia y variada de productos incluyendo vida y no vida, pero no puedo encontrar un ejemplo en donde en función del cliente se tenga una oferta integral que se adapte a sus necesidades, ni que por parte de la compañía o distribuidor se innove en esta área.

Asimismo, la estructura de la compañía también afecta a este sistema de producto, puesto que muchas veces los ramos funcionan de forma muy independiente y falta por parte de la aseguradora esta unificación, que permita presentarse de forma global al cliente.

Por otro lado, sí hay distribuidores relativamente pequeños, donde la relación personal y el asesoramiento es muy relevante si consiguen trasladar esta imagen de oferta global de la compañía.

6.1.7. Innovación en servicio:Mapfre

Mapfre intenta vender tranquilidad y confianza en lugar de seguros, y para poder transmitir esto al cliente, están haciendo una serie de cambios internamente.

En Mapfre se está focalizando en tener al cliente como eje principal. Hace diez años que empezaron a trabajar en esta línea y es ahora cuando empiezan a percibir los resultados realmente, puesto que es un proceso complejo que involucra a toda la compañía. El proyecto ha requerido de la implicación de la dirección y ha supuesto innovación en diversas áreas:

- La información que se tiene del cliente ahora es **global**, no póliza a póliza.
- Mayor conocimiento del cliente gracias a **big data** y **modelos predictivos del comportamiento** y por tanto permite hacer una segmentación mucho más ajustada.
- Información sobre **satisfacción del cliente a tiempo real**, demostrando un interés real por cómo se siente y qué se puede mejorar
- Puesta a disposición de todos los canales para cualquier gestión, **omnicanalidad**, con independencia del canal de contratación.

Sin duda la tecnología es un medio para poder implementar estas medidas que acaban reportando en un mejor servicio para el cliente. Además, el cambio en los

procesos está permitiendo poder tomar decisiones de forma mucho más ágil puesto que se dispone de información inmediata.

En Mapfre han comprobado que los clientes satisfechos compran más y duran más tiempo, por lo que poner el foco en la escucha y prestarles el servicio que ellos quieren acaba reportando en mayores beneficios.

6.1.8. Innovación en canal: El Corte Inglés

El Corte Inglés nació en 1935 como un pequeño negocio basado en una sastrería de ropa para niños en Madrid. De 7 dependientes, pasó a tener más de 93.000 directos, convirtiéndose en uno de los centros de distribución más importantes del país.

Una de las claves del negocios es la participación de los directivos en el mismo y por tanto su gran implicación. Además, desde su creación, ha sido una empresa en la que ha habido innovación y adaptación constante a las nuevas necesidades y demandas de la sociedad, extendiendo las líneas de actividad. Una de ellas, la línea de Seguros.

Con el objetivo de dar solución a las necesidades de sus clientes, en 1982 nació la correduría de seguros del grupo y en 1989, se creaban dos compañías aseguradoras, una para seguros generales y la otra para los ramos de vida. A día de hoy, supone una facturación del 1,25% del grupo.

En la actualidad es un referente por su implantación a nivel nacional, por la accesibilidad para los asegurados, por la amplitud de horarios para la prestación de los servicios, y por su experiencia en riesgos de todo tipo.

El grupo, con un gran conocimiento de marca y una clientela muy fidelizada, ha sabido transmitir muy bien sus valores de servicio, garantía y calidad entre el público, y es coherente en cada una de sus líneas de actividad. Se presupone que la misma garantía se puede tener en alimentación como en aseguramiento.

Por otro lado, disponen desde hace muchos años de muchísima información del cliente que han sabido explotar muy bien. Ello supone una gran ventaja a la hora de desarrollar una línea de negocio como es la aseguradora.

En el sector de seguros, se trata de una empresa muy accesible, con una oferta muy amplia y con productos exclusivos para los clientes de El Corte Inglés.

6.1.9. Innovación en marca: Mutua Madrileña

2008 fue un año muy malo para Mutua Madrileña, y mediante un cambio en su estrategia conseguían que las ventas en 2009 fueran un 50% superior en pólizas, recibiendo ese año además premios reconocidos por su reposicionamiento.

Los estrategas dieron con el claim, reforzando lo que los propios mutualistas decían, al contrario de los clientes de otras aseguradoras, el “soy de la mutua” vs “tengo el seguro con...”. El claim escogido fue por tanto “Soy de la Mutua”, consiguiendo, gracias a un buen anuncio, una notoriedad histórica en la propia compañía.

La campaña por parte de mutua, en un momento donde la fuga de mutualistas era superior a la entrada fue muy agresiva, y el éxito no se centró tan sólo en la

marca. Evidentemente también hubo una gran apuesta por el resto de áreas en cuanto a productos, precios, servicios y atención al cliente.

El éxito en ventas fue rotundo, pero también en notoriedad, donde la compañía pasaba de estar en el ranking por debajo de la décima posición a estar entre las tres primeras.

“Soy de la Mutua” pasó a ser el buque insignia y consiguieron un orgullo de pertenencia por parte de sus clientes, porque “no es lo mismo estar en una gran compañía que ser de una gran compañía”

6.1.10. Innovación en experiencia de cliente:UnitedHealth - HealthCareLane

UnitedHealthCare es una compañía aseguradoras norteamericana que ofrece muchas soluciones, pero últimamente se ocupa principalmente de potenciar el cuidado de la salud entre sus asegurados.

Para ello utiliza aplicaciones en las que hay interacción y consigue la participación de clientes de forma divertida, a la vez que les concientiza de la importancia de cuidarse.

Para ello, ha diseñado diversos programas de Healthcare, uno de ellos, lanzado recientemente es el Health Care Lane, un juego interactivo donde los asegurados pueden pasear por una ciudad, aprender sobre consejos de salud y motivarse para cuidarse.

Con ello, United Health Care consigue un doble objetivo, por un lado conocimiento de marca, puesto que hay una constante interacción entre marca y usuario, y por otro lado un descenso en la siniestralidad.

Asimismo, también han desarrollado aplicaciones para cuidar la salud de los empleados (para sus clientes corporativos)

6.2. Inhibidores de la innovación en el sector asegurador

Creo que a pesar de los casos de éxito, tanto fuera como dentro del sector, hay alguna barrera que todos encontramos, al margen de los inhibidores genéricos comentados con anterioridad.

Por un lado, nos encontramos en un sector que para garantizar la seguridad del cliente, que está mucho más regulado que la mayoría y que encorseta el margen de actuación.

Por otro lado, es complejo que entre un nuevo competidor si no es con un capital muy elevado por los requisitos de solvencia. Por ello, al no entrar nuevos competidores, parece que la competencia en cierta medida se apalanca y no tiene suficientes incentivos para entrar. Parece que ahora gigantes tecnológicos como Google o Amazon, o multinacionales como IKEA, miran al sector como posible próximo negocio, y cuando suceda, probablemente provocará una reacción entre todos los aseguradores tradicionales existentes.

7. Podemos importar algo a nuestro sector

Después de todo lo revisado a nivel teórico, creo que podemos aprender mucho, en cuanto a innovación se refiere, de otros sectores.

Contrariamente a lo que había pensado al inicio de la tesina, no se trata de equipos de personas dedicados a introducir nuevas tecnologías en la empresa, o encargados de lanzar más y más productos al mercado. La innovación real, y que hace de ella un éxito va mucho más allá.

Por ello, creo que en el sector deben haber grandes transformaciones culturales en cada empresa y actuar coherentemente a todos los niveles.

De todos los casos de éxito explicados en el Benchmark, y en la mayor parte de casos calificados de innovadores, existe un común denominador que hace referencia especialmente a cómo son tratadas y consideradas la personas dentro de la organización.

Por lo tanto, entiendo que esto es lo que debemos cambiar en este sector. De entrada el cambio en las estrategias de las compañías, convirtiendo la innovación como impulsor de la empresa y haciendo a todos partícipes de esta innovación. Las ideas no pueden ser de unos pocos, sino que las ideas pueden partir muchas veces de niveles bajos de la organización porque son ellos los que conocen mejor que nadie los procesos, las dificultades que tienen y con ellos los más adecuados para establecer mejoras.

También en lo referente a la libertad para investigar y trabajar en proyectos o ideas propias, no conozco ninguna compañía que permita, o que haga bandera como puede ser Google, de dejar a sus empleados dedicar el tiempo a lo que ellos quieran.

Por otro lado también me doy cuenta, que a pesar de estar hablando de un sector un tanto arcaico, la innovación no depende del sector, sino de cada una de las compañías que lo integramos. Sí hemos visto compañías que se ponen las pilas y mejoran pero hay un largo camino por recorrer.

Es importante dar un giro en la relación de clientes y marcas y empezar a generar otro tipo de emociones para conseguir que el cliente se involucre más activamente en las decisiones.

En el sector falta un proceso metódico de innovación en prácticamente todas las compañías. No hay responsables y está poco procedimentado. Parece que funcionamos a base de reacción por movimientos de un competidor. Cuando hay alguna novedad, en seguida todos los competidores se movilizan para adaptarse, pero no hay apuestas claras por innovación en una dirección. Debe vivirse por parte de todos esta cultura de innovación, de no tener miedo al error. El proceso de innovar en sí mismo carece del rigor que tienen el resto de procesos.

Estamos en un sector donde la gente se mueve poco, y cuando lo hace es para ir a otra compañía aseguradora. En general hay poca diversidad en cuanto a perfiles. Hay muy poca rotación, y cuando la hay mayormente suele ser interna. La aportación de perfiles diversos podría ser enriquecedor para el sector.

Si bien al inicio de la tesina decía que la tecnología no debe confundirse con innovación, estamos en un sector donde la tecnología es muy importante. Ahora bien, no debe aplicarse tecnología por el mero hecho de aplicar tecnología sino teniendo muy claro que pretende extraerse de la misma. Por ejemplo, el conocimiento del cliente, tal y como lo tienen en otros sectores, resulta clave para ofrecer un buen servicio y es un aspecto donde claramente debería invertirse mucho por parte de la compañías. El cambio de pasar de un foco en póliza a foco en cliente es lento, y muchas compañías se lo plantean desde hace años. Se trata de un proceso muy complejo donde la tecnología juega un papel clave.

En su mayoría las fuentes para obtener ideas para innovar son internas y se observan en otros sectores que escuchan más a los clientes, les preguntan y aplican sus sugerencias. En el sector asegurador nos falta quizás esta escucha externa hacia clientes y proveedores y también poner la vista en lo que otros sectores están haciendo.

Es positivo ver que cuando tratamos de innovar, el objetivo de la innovación es poniendo un foco en el cliente, ya sea vía mejora de procesos, de servicio o de productos y por lo general las innovaciones que se van haciendo son bastante variadas. A pesar de ello son pequeñas adaptaciones que por lo general no suponen un gran cambio en el sector.

8. Conclusiones

La realización de este trabajo me ha hecho ver en primer lugar cuan amplio es el campo de innovación y descubrir que no tan solo se ciñe a productos o procesos. También que innovación dista mucho de ser tecnología, y que la tecnología es un mero facilitador. Innovar es introducir novedades que dan solución a un problema. Es un proceso que empieza en la generación de ideas y la implementación de las mismas. Cuando el proceso es exitoso, se da la innovación, y la innovación es imprescindible para la supervivencia en un entorno competitivo. A veces no innovamos para crecer, sino tan sólo para poder subsistir, y para ello es clave ver hacia donde se mueven nuestros clientes.

A pesar de creer que en el mercado asegurador estábamos sumamente estancados, he podido ver que no lo estamos tanto, si bien nos queda muchísimo camino por recorrer. Esperando que lo que haga reaccionar no sea la irrupción de un modelo de negocio completamente rompedor que haga cambiar todas las reglas del juego, y seamos nosotros los que propiciemos cambios y nos vayamos haciendo nosotros mismos más competitivos revirtiendo las mejoras en nuestros clientes y la sociedad en general.

Otra de las conclusiones a las que llego es que en innovación, como en tantas otras cosas, la copia no funciona. Sí podemos inspirarnos y ver qué hacen otras empresas o sectores, pero no podemos replicarlo porque somos diferentes, y lo que hace que en esa empresa sea exitoso, puede no serlo para nosotros. Cuando Toyota fue creciendo y ganando terreno a los competidores americanos, estos estudiaron la metodología Lean (que bautizaron como TPS) y la pusieron en marcha en Ford. El resultado fue muy negativo, y el motivo de tal resultado fue que implantaron un sistema de producción en una compañía donde la cultura empresarial era completamente diferente: en Ford, las decisiones se toman en los altos niveles, mientras que los obreros tiene poco que decir, por el contrario, en Toyota, cualquier empleado puede llegar a para la línea de producción.

A nivel organizativo, la innovación puede tener un grupo de personas encargadas dinamizar la innovación. Por ejemplo fomentando la creatividad tal y como hemos visto anteriormente, puesto que todas las personas pueden ser creativas, pero para ello, deben trabajar y estar en un ambiente que facilite el ser creativo. Por ello, este grupo sí puede encargarse de generar esta provocación que lleve a las personas expertas a pensar en los cambios necesarios para cambiar, ya sea un proceso, un producto o un canal de distribución. A continuación, estas personas pueden ayudar a filtrar y facilitar la elección de la idea óptima en cada momento. Asimismo, deben poder crearse equipos multidisciplinares capaces de implementar las ideas seleccionadas y por ello debe contarse con personal capaz de comunicarse, de no esconder información y de saber trabajar en equipo de forma colaborativa, sabiendo valorar los conocimientos de cada uno. Ahora bien, si la dirección no actúa, piensa y habla en la dirección de la innovación, difícilmente se trasladará al resto de la organización. La coherencia entre el mensaje y la actuación desde las líneas más altas es clave.

También se puede concluir que las políticas de recursos humanos son unas grandes facilitadoras de la innovación si la estrategia acompaña. Si las políticas de recursos humanos no van alineadas, difícilmente se conseguirá el compromiso

de las personas por innovar, compartir información y querer crecer en la organización. La visión de las organizaciones que apuestan por la innovación, debe mirar al largo plazo y ofrecer recorridos atractivos a los colaboradores. Si la empresa tiene un carisma innovador, estas políticas van alineadas y facilitan la innovación, pero no se tienen estas políticas para ser innovador. Es decir, no hay programas de formación pensados exclusivamente para fomentar la innovación, pero sabemos que ésta es clave para que el personal pueda serlo.

Estamos lejos de recibir una buena preparación para poder innovar. Se nos educa para obedecer y cumplir órdenes, resolviendo problemas tal y como se nos dice, lo cual era extremadamente útil en un momento del tiempo, pero no en la realidad actual. A día de hoy debemos ofrecer a las personas herramientas para poder desarrollarnos y estar mejor preparados para un entorno en el que pensar diferente ayuda a encontrar soluciones que nos hacen mejorar. Este proceso debe iniciarse desde pequeños, en la escuela, y mantenerse a lo largo de toda la vida, en la empresa, para generar un ecosistema innovador.

9. Bibliografía

ARTÍCULOS

DALOTA, M. y PERJU, A. (2011) – Human Resources Management and the Company's Innovation" *Romanian Economic and Business Review*

LIBROS

ENRIC BAYÓ de Acció (departamento d'Empresa i Ocupació de la Generalitat de Catalunya y XAVIER CAMPS de InnoserviceConsulting. "ComEsdevenir una empresa Innovadora"

ASOCIACIÓN DE LA INDUSTRIA NAVARRA – AGENCIA NAVARRA DE INNOVACIÓN. "Guía práctica: La Gestión de la Innovación en 8 pasos"

FERNANDO TRIAS DE BES – "La reconquista de la creatividad"

STEPHEN P. ROBBINS - "Comportamiento organizacional"

INFORMES:

INSEAD – WIPO – JOHNSON CORNELL UNIVERSITY: The Global Innovation Index 2014. The Human Factor of Innovation

ICEA: Gestión de Experiencia del Cliente. Documento nº248. Elaborado en 2015.

ICEA-ACCENTURE: Estudio sobre el estado de la Innovación en las Aseguradoras Españolas. Estadística año 2009

ACCENTURE: Innovar en Seguros para responder a las nuevas necesidades de los clientes (2013)

ICONO – Observatorio español de I+D+I: Indicadores del Sistema Español de Ciencia, Tecnología e Innovación

EAE Business School: Análisis de Situación y Perspectivas de la Inversión en I+D+I en España

INTERNET:

www.ine.es

<https://www.inditex.com> (Fecha de consulta 15/6/2015)

<https://www.doblin.com/tentypes/> (Fecha de consulta 19 Junio de 2015)

<https://www.sopheon.com/stage-gate-innovation/> (Fecha de consulta 15 Junio 2015)

<http://ciberopolis.com> (Fecha de consulta 7 Junio de 2015)

<http://www.gestion-comercial.com/innovacion-de-proceso> (Fecha de consulta 7 Junio de 2015)

<https://cabsa.wordpress.com/2013/04/25/tesco-aplicacion-de-nuevas-tecnologias-en-el-crecimiento-del-negocio-caso-practico/> (Fecha de consulta 24 de Junio de 2015)

10. La Autora,

Paula Fernández Díaz

Nacida en Barcelona en 1983, licenciada en Administración y Dirección de Empresas en ESADE.

Inicié mi carrera profesional en el sector asegurador.

- **ZURICH:**
 - Primeramente estuve casi 5 años en el Grupo Zurich en los departamentos de suscripción y marketing.

- **ARAG SE:**
 - En Abril de 2011 decidí seguir mi andadura profesional en el Grupo ARAG siendo responsable de Desarrollo de Productos y Servicios.

 - En Septiembre de 2013 pasé a ocupar la posición de Assistant al CEO y Directora de Marketing (liderando los departamentos de Comunicación e Innovación).

 - Actualmente ocupo la posición de Commercial Risk Manager, velando por la rentabilidad de las grandes cuentas.

COLECCIÓN “CUADERNOS DE DIRECCIÓN ASEGURADORA”
Master en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras
Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Barcelona

PUBLICACIONES

- 1.- Francisco Abián Rodríguez: “Modelo Global de un Servicio de Prestaciones Vida y su interrelación con Suscripción” 2005/2006
- 2.- Erika Johanna Aguilar Olaya: “Gobierno Corporativo en las Mutualidades de Seguros” 2005/2006
- 3.- Alex Aguyé Casademunt: “La Entidad Multicanal. Elementos clave para la implantación de la Estrategia Multicanal en una entidad aseguradora” 2009/2010
- 4.- José María Alonso-Rodríguez Piedra: “Creación de una plataforma de servicios de siniestros orientada al cliente” 2007/2008
- 5.- Jorge Alvez Jiménez: “innovación y excelencia en retención de clientes” 2009/2010
- 6.- Anna Aragonés Palom: “El Cuadro de Mando Integral en el Entorno de los seguros Multirriesgo” 2008/2009
- 7.- Maribel Avila Ostos: “La tele-suscripción de Riesgos en los Seguros de Vida” 2009/2010
- 8.- Mercé Bascompte Riquelme: “El Seguro de Hogar en España. Análisis y tendencias” 2005/2006
- 9.- Aurelio Beltrán Cortés: “Bancaseguros. Canal Estratégico de crecimiento del sector asegurador” 2010/2011
- 10.- Manuel Blanco Alpuente: “Delimitación temporal de cobertura en el seguro de responsabilidad civil. Las cláusulas claims made” 2008/2009
- 11.- Eduard Blanxart Raventós: “El Gobierno Corporativo y el Seguro D & O” 2004/2005
- 12.- Rubén Bouso López: “El Sector Industrial en España y su respuesta aseguradora: el Multirriesgo Industrial. Protección de la empresa frente a las grandes pérdidas patrimoniales” 2006/2007
- 13.- Kevin van den Boom: “El Mercado Reasegurador (Cedentes, Brokers y Reaseguradores). Nuevas Tendencias y Retos Futuros” 2008/2009
- 14.- Laia Bruno Sazatornil: “L'ètica i la rentabilitat en les companyies asseguradores. Proposta de codi deontològic” 2004/2005
- 15.- María Dolores Caldés Llopis: “Centro Integral de Operaciones Vida” 2007/2008
- 16.- Adolfo Calvo Llorca: “Instrumentos legales para el recobro en el marco del seguro de crédito” 2010/2011
- 17.- Ferran Camprubí Baiges: “La gestión de las inversiones en las entidades aseguradoras. Selección de inversiones” 2010/2011
- 18.- Joan Antoni Carbonell Aregall: “La Gestió Internacional de Sinistres d'Automòbil amb Resultat de Danys Materials” 2003-2004

- 19.- Susana Carmona Llevadot: "Viabilidad de la creación de un sistema de Obra Social en una entidad aseguradora" 2007/2008
- 20.- Sergi Casas del Alcazar: "El PPlan de Contingencias en la Empresa de Seguros" 2010/2011
- 21.- Francisco Javier Cortés Martínez: "Análisis Global del Seguro de Decesos" 2003-2004
- 22.- María Carmen Ceña Nogué: "El Seguro de Comunidades y su Gestión" 2009/2010
- 23.- Jordi Cots Paltor: "Control Interno. El auto-control en los Centros de Siniestros de Automóviles" 2007/2008
- 24.- Montserrat Cunillé Salgado: "Los riesgos operacionales en las Entidades Aseguradoras" 2003-2004
- 25.- Ricard Doménech Pagés: "La realidad 2.0. La percepción del cliente, más importante que nunca" 2010/2011
- 26.- Luis Domínguez Martínez: "Formas alternativas para la Cobertura de Riesgos" 2003-2004
- 27.- Marta Escudero Cutal: "Solvencia II. Aplicación práctica en una entidad de Vida" 2007/2008
- 28.- Salvador Esteve Casablancas: "La Dirección de Reaseguro. Manual de Reaseguro" 2005/2006
- 29.- Alvaro de Falguera Gaminde: "Plan Estratégico de una Correduría de Seguros Náuticos" 2004/2005
- 30.- Isabel M^a Fernández García: "Nuevos aires para las Rentas Vitalicias" 2006/2007
- 31.- Eduard Fillet Catarina: "Contratación y Gestión de un Programa Internacional de Seguros" 2009/2010
- 32.- Pablo Follana Murcia: "Métodos de Valoración de una Compañía de Seguros. Modelos Financieros de Proyección y Valoración consistentes" 2004/2005
- 33.- Juan Fuentes Jassé: "El fraude en el seguro del Automóvil" 2007/2008
- 34.- Xavier Gabarró Navarro: ""El Seguro de Protección Jurídica. Una oportunidad de Negocio"" 2009/2010
- 35.- Josep María Galcerá Gombau: "La Responsabilidad Civil del Automóvil y el Daño Corporal. La gestión de siniestros. Adaptación a los cambios legislativos y propuestas de futuro" 2003-2004
- 36.- Luisa García Martínez: "El Carácter tuitivo de la LCS y los sistemas de Defensa del Asegurado. Perspectiva de un Operador de Banca Seguros" 2006/2007
- 37.- Fernando García Giralt: "Control de Gestión en las Entidades Aseguradoras" 2006/2007
- 38.- Jordi García-Muret Ubis: "Dirección de la Sucursal. D. A. F. O." 2006/2007
- 39.- David Giménez Rodríguez: "El seguro de Crédito: Evolución y sus Canales de Distribución" 2008/2009
- 40.- Juan Antonio González Arriete: "Línea de Descuento Asegurada" 2007/2008
- 41.- Miquel Gotés Grau: "Assegurances Agràries a BancaSeguros. Potencial i Sistema de Comercialització" 2010/2011
- 42.- Jesús Gracia León: "Los Centros de Siniestros de Seguros Generales. De Centros Operativos a Centros Resolutivos. De la optimización de recursos a la calidad de servicio" 2006/2007

- 43.- José Antonio Guerra Díez: "Creación de unas Tablas de Mortalidad Dinámicas" 2007/2008
- 44.- Santiago Guerrero Caballero: "La politización de las pensiones en España" 2010/2011
- 45.- Francisco J. Herencia Conde: "El Seguro de Dependencia. Estudio comparativo a nivel internacional y posibilidades de desarrollo en España" 2006/2007
- 46.- Francisco Javier Herrera Ruiz: "Selección de riesgos en el seguro de Salud" 2009/2010
- 47.- Alicia Hoya Hernández: "Impacto del cambio climático en el reaseguro" 2008/2009
- 48.- Jordi Jiménez Baena: "Creación de una Red de Agentes Exclusivos" 2007/2008
- 49.- Oriol Jorba Cartoixà: "La oportunidad aseguradora en el sector de las energías renovables" 2008/2009
- 50.- Anna Juncá Puig: "Una nueva metodología de fidelización en el sector asegurador" 2003/2004
- 51.- Ignacio Lacalle Goría: "El artículo 38 Ley Contrato de Seguro en la Gestión de Siniestros. El procedimiento de peritos" 2004/2005
- 52.- M^ª Carmen Lara Ortíz: "Solvencia II. Riesgo de ALM en Vida" 2003/2004
- 53.- Haydée Noemí Lara Téllez: "El nuevo sistema de Pensiones en México" 2004/2005
- 54.- Marta Leiva Costa: "La reforma de pensiones públicas y el impacto que esta modificación supone en la previsión social" 2010/2011
- 55.- Victoria León Rodríguez: "Problemática del aseguramiento de los Jóvenes en la política comercial de las aseguradoras" 2010/2011
- 56.- Pilar Lindín Soriano: "Gestión eficiente de pólizas colectivas de vida" 2003/2004
- 57.- Víctor Lombardero Guarner: "La Dirección Económico Financiera en el Sector Asegurador" 2010/2011
- 58.- Maite López Aladros: "Análisis de los Comercios en España. Composición, Evolución y Oportunidades de negocio para el mercado asegurador" 2008/2009
- 59.- Josep March Arranz: "Los Riesgos Personales de Autónomos y Trabajadores por cuenta propia. Una visión de la oferta aseguradora" 2005/2006
- 60.- Miquel Maresch Camprubí: "Necesidades de organización en las estructuras de distribución por mediadores" 2010/2011
- 61.- José Luis Marín de Alcaraz: "El seguro de impago de alquiler de viviendas" 2007/2008
- 62.- Miguel Ángel Martínez Boix: "Creatividad, innovación y tecnología en la empresa de seguros" 2005/2006
- 63.- Susana Martínez Corveira: "Propuesta de Reforma del Baremo de Autos" 2009/2010
- 64.- Inmaculada Martínez Lozano: "La Tributación en el mundo del seguro" 2008/2009
- 65.- Dolors Melero Montero: "Distribución en bancaseguros: Actuación en productos de empresas y gerencia de riesgos" 2008/2009
- 66.- Josep Mena Font: "La Internalización de la Empresa Española" 2009/2010

- 67.- Angela Milla Molina: "La Gestión de la Previsión Social Complementaria en las Compañías de Seguros. Hacia un nuevo modelo de Gestión" 2004/2005
- 68.- Montserrat Montull Rossón: "Control de entidades aseguradoras" 2004/2005
- 69.- Eugenio Morales González: "Oferta de licuación de patrimonio inmobiliario en España" 2007/2008
- 70.- Lluís Morales Navarro: "Plan de Marketing. División de Bancaseguros" 2003/2004
- 71.- Sonia Moya Fernández: "Creación de un seguro de vida. El éxito de su diseño" 2006/2007
- 72.- Rocio Moya Morón: "Creación y desarrollo de nuevos Modelos de Facturación Electrónica en el Seguro de Salud y ampliación de los modelos existentes" 2008/2009
- 73.- María Eugenia Muguerza Goya: "Bancaseguros. La comercialización de Productos de Seguros No Vida a través de redes bancarias" 2005/2006
- 74.- Ana Isabel Mullor Cabo: "Impacto del Envejecimiento en el Seguro" 2003/2004
- 75.- Estefanía Nicolás Ramos: "Programas Multinacionales de Seguros" 2003/2004
- 76.- Santiago de la Nogal Mesa: "Control interno en las Entidades Aseguradoras" 2005/2006
- 77.- Antonio Nolasco Gutiérrez: "Venta Cruzada. Mediación de Seguros de Riesgo en la Entidad Financiera" 2006/2007
- 78.- Francesc Ocaña Herrera: "Bonus-Malus en seguros de asistencia sanitaria" 2006/2007
- 79.- Antonio Olmos Francino: "El Cuadro de Mando Integral: Perspectiva Presente y Futura" 2004/2005
- 80.- Luis Palacios García: "El Contrato de Prestación de Servicios Logísticos y la Gerencia de Riesgos en Operadores Logísticos" 2004/2005
- 81.- Jaume Paris Martínez: "Segmento Discapacitados. Una oportunidad de Negocio" 2009/2010
- 82.- Martín Pascual San Martín: "El incremento de la Longevidad y sus efectos colaterales" 2004/2005
- 83.- Montserrat Pascual Villacampa: "Proceso de Tarificación en el Seguro del Automóvil. Una perspectiva técnica" 2005/2006
- 84.- Marco Antonio Payo Aguirre: "La Gerencia de Riesgos. Las Compañías Cautivas como alternativa y tendencia en el Risk Management" 2006/2007
- 85.- Patricia Pérez Julián: "Impacto de las nuevas tecnologías en el sector asegurador" 2008/2009
- 86.- María Felicidad Pérez Soro: "La atención telefónica como transmisora de imagen" 2009/2010
- 87.- Marco José Piccirillo: "Ley de Ordenación de la Edificación y Seguro. Garantía Decenal de Daños" 2006/2007
- 88.- Irene Plana Güell: "Sistemas d'Informació Geogràfica en el Sector Assegurador" 2010/2011
- 89.- Sonia Plaza López: "La Ley 15/1999 de Protección de Datos de carácter personal" 2003/2004

- 90.- Pere Pons Pena: "Identificación de Oportunidades comerciales en la Provincia de Tarragona" 2007/2008
- 91.- María Luisa Postigo Díaz: "La Responsabilidad Civil Empresarial por accidentes del trabajo. La Prevención de Riesgos Laborales, una asignatura pendiente" 2006/2007
- 92.- Jordi Pozo Tamarit: "Gerencia de Riesgos de Terminales Marítimas" 2003/2004
- 93.- Francesc Pujol Niñerola: "La Gerencia de Riesgos en los grupos multisectoriales" 2003-2004
- 94.- M^a del Carmen Puyol Rodríguez: "Recursos Humanos. Breve mirada en el sector de Seguros" 2003/2004
- 95.- Antonio Miguel Reina Vidal: "Sistema de Control Interno, Compañía de Vida. Bancaseguros" 2006/2007
- 96.- Marta Rodríguez Carreiras: "Internet en el Sector Asegurador" 2003/2004
- 97.- Juan Carlos Rodríguez García: "Seguro de Asistencia Sanitaria. Análisis del proceso de tramitación de Actos Médicos" 2004/2005
- 98.- Mónica Rodríguez Nogueiras: "La Cobertura de Riesgos Catastróficos en el Mundo y soluciones alternativas en el sector asegurador" 2005/2006
- 99.- Susana Roquet Palma: "Fusiones y Adquisiciones. La integración y su impacto cultural" 2008/2009
- 100.- Santiago Rovira Obradors: "El Servei d'Assegurances. Identificació de les variables clau" 2007/2008
- 101.- Carlos Ruano Espí: "Microseguro. Una oportunidad para todos" 2008/2009
- 102.- Mireia Rubio Cantisano: "El Comercio Electrónico en el sector asegurador" 2009/2010
- 103.- María Elena Ruíz Rodríguez: "Análisis del sistema español de Pensiones. Evolución hacia un modelo europeo de Pensiones único y viabilidad del mismo" 2005/2006
- 104.- Eduardo Ruiz-Cuevas García: "Fases y etapas en el desarrollo de un nuevo producto. El Taller de Productos" 2006/2007
- 105.- Pablo Martín Sáenz de la Pascua: "Solvencia II y Modelos de Solvencia en Latinoamérica. Sistemas de Seguros de Chile, México y Perú" 2005/2006
- 106.- Carlos Sala Farré: "Distribución de seguros. Pasado, presente y tendencias de futuro" 2008/2009
- 107.- Ana Isabel Salguero Matarín: "Quién es quién en el mundo del Plan de Pensiones de Empleo en España" 2006/2007
- 108.- Jorge Sánchez García: "El Riesgo Operacional en los Procesos de Fusión y Adquisición de Entidades Aseguradoras" 2006/2007
- 109.- María Angels Serral Floreta: "El lucro cesante derivado de los daños personales en un accidente de circulación" 2010/2011
- 110.- David Serrano Solano: "Metodología para planificar acciones comerciales mediante el análisis de su impacto en los resultados de una compañía aseguradora de No Vida" 2003/2004
- 111.- Jaume Siberta Durán: "Calidad. Obtención de la Normativa ISO 9000 en un centro de Atención Telefónica" 2003/2004

- 112.- María Jesús Suárez González: "Los Poolings Multinacionales" 2005/2006
- 113.- Miguel Torres Juan: "Los siniestros IBNR y el Seguro de Responsabilidad Civil" 2004/2005
- 114.- Carlos Travé Babiano: "Provisiones Técnicas en Solvencia II. Valoración de las provisiones de siniestros" 2010/2011
- 115.- Rosa Viciana García: "Banca-Seguros. Evolución, regulación y nuevos retos" 2007/2008
- 116.- Ramón Vidal Escobosa: "El baremo de Daños Personales en el Seguro de Automóviles" 2009/2010
- 117.- Tomás Wong-Kit Ching: "Análisis del Reaseguro como mitigador del capital de riesgo" 2008/2009
- 118.- Yibo Xiong: "Estudio del mercado chino de Seguros: La actualidad y la tendencia" 2005/2006
- 119.- Beatriz Bernal Callizo: "Póliza de Servicios Asistenciales" 2003/2004
- 120.- Marta Bové Badell: "Estudio comparativo de evaluación del Riesgo de Incendio en la Industria Química" 2003/2004
- 121.- Ernest Castellón Texidó: "La edificación. Fases del proceso, riesgos y seguros" 2004/2005
- 122.- Sandra Clusella Giménez: "Gestió d'Actius i Passius. Inmunització Financera" 2004/2005
- 123.- Miquel Crespí Argemí: "El Seguro de Todo Riesgo Construcción" 2005/2006
- 124.- Yolanda Dengra Martínez: "Modelos para la oferta de seguros de Hogar en una Caja de Ahorros" 2007/2008
- 125.- Marta Fernández Ayala: "El futuro del Seguro. Bancaseguros" 2003/2004
- 126.- Antonio Galí Isus: "Inclusión de las Energías Renovables en el sistema Eléctrico Español" 2009/2010
- 127.- Gloria Gorbea Bretones: "El control interno en una entidad aseguradora" 2006/2007
- 128.- Marta Jiménez Rubio: "El procedimiento de tramitación de siniestros de daños materiales de automóvil: análisis, ventajas y desventajas" 2008/2009
- 129.- Lorena Alejandra Libson: "Protección de las víctimas de los accidentes de circulación. Comparación entre el sistema español y el argentino" 2003/2004
- 130.- Mario Manzano Gómez: "La responsabilidad civil por productos defectuosos. Solución aseguradora" 2005/2006
- 131.- Àlvar Martín Botí: "El Ahorro Previsión en España y Europa. Retos y Oportunidades de Futuro" 2006/2007
- 132.- Sergio Martínez Olivé: "Construcción de un modelo de previsión de resultados en una Entidad Aseguradora de Seguros No Vida" 2003/2004
- 133.- Pilar Miracle Vázquez: "Alternativas de implementación de un Departamento de Gestión Global del Riesgo. Aplicado a empresas industriales de mediana dimensión" 2003/2004
- 134.- María José Morales Muñoz: "La Gestión de los Servicios de Asistencia en los Multirriesgo de Hogar" 2007/2008

- 135.- Juan Luis Moreno Pedroso: "El Seguro de Caución. Situación actual y perspectivas" 2003/2004
- 136.- Rosario Isabel Pastrana Gutiérrez: "Creació d'una empresa de serveis socials d'atenció a la dependència de les persones grans enfocada a productes d'assegurances" 2007/2008
- 137.- Joan Prat Rifà: "La Previsió Social Complementaria a l'Empresa" 2003/2004
- 138.- Alberto Sanz Moreno: "Beneficios del Seguro de Protección de Pagos" 2004/2005
- 139.- Judith Safont González: "Efectes de la contaminació i del estils de vida sobre les assegurances de salut i vida" 2009/2010
- 140.- Carles Soldevila Mejías: "Models de gestió en companyies d'assegurances. Outsourcing / Insourcing" 2005/2006
- 141.- Olga Torrente Pascual: "IFRS-19 Retribuciones post-empleo" 2003/2004
- 142.- Annabel Roig Navarro: "La importancia de las mutualidades de previsión social como complementarias al sistema publico" 2009/2010
- 143.- José Angel Ansón Tortosa: "Gerencia de Riesgos en la Empresa española" 2011/2012
- 144.- María Mercedes Bernués Burillo: "El permiso por puntos y su solución aseguradora" 2011/2012
- 145.- Sònia Beulas Boix: "Prevención del blanqueo de capitales en el seguro de vida" 2011/2012
- 146.- Ana Borràs Pons: "Teletrabajo y Recursos Humanos en el sector Asegurador" 2011/2012
- 147.- María Asunción Cabezas Bono: "La gestión del cliente en el sector de bancaseguros" 2011/2012
- 148.- María Carrasco Mora: "Matching Premium. New approach to calculate technical provisions Life insurance companies" 2011/2012
- 149.- Eduard Huguet Palouzie: "Las redes sociales en el Sector Asegurador. Plan social-media. El Community Manager" 2011/2012
- 150.- Laura Monedero Ramírez: "Tratamiento del Riesgo Operacional en los 3 pilares de Solvencia II" 2011/2012
- 151.- Salvador Obregón Gomá: "La Gestión de Intangibles en la Empresa de Seguros" 2011/2012
- 152.- Elisabet Ordóñez Somolinos: "El sistema de control Interno de la Información Financiera en las Entidades Cotizadas" 2011/2012
- 153.- Gemma Ortega Vidal: "La Mediación. Técnica de resolución de conflictos aplicada al Sector Asegurador" 2011/2012
- 154.- Miguel Ángel Pino García: "Seguro de Crédito: Implantación en una aseguradora multirramo" 2011/2012
- 155.- Genevieve Thibault: "The Customer Experience as a Source of Competitive Advantage" 2011/2012
- 156.- Francesc Vidal Bueno: "La Mediación como método alternativo de gestión de conflictos y su aplicación en el ámbito asegurador" 2011/2012
- 157.- Mireia Arenas López: "El Fraude en los Seguros de Asistencia. Asistencia en Carretera, Viaje y Multirriesgo" 2012/2013
- 158.- Lluís Fernández Rabat: "El proyecto de contratos de Seguro-IFRS4. Expectativas y realidades" 2012/2013

- 159.- Josep Ferrer Arilla: "El seguro de decesos. Presente y tendencias de futuro" 2012/2013
- 160.- Alicia García Rodríguez: "El Cuadro de Mando Integral en el Ramo de Defensa Jurídica" 2012/2013
- 161.- David Jarque Solsona: "Nuevos sistemas de suscripción en el negocio de vida. Aplicación en el canal bancaseguros" 2012/2013
- 162.- Kamal Mustafá Gondolbeu: "Estrategias de Expansión en el Sector Asegurador. Matriz de Madurez del Mercado de Seguros Mundial" 2012/2013
- 163.- Jordi Núñez García: "Redes Periciales. Eficacia de la Red y Calidad en el Servicio" 2012/2013
- 164.- Paula Núñez García: "Benchmarking de Autoevaluación del Control en un Centro de Siniestros Diversos" 2012/2013
- 165.- Cristina Riera Asensio: "Agregadores. Nuevo modelo de negocio en el Sector Asegurador" 2012/2013
- 166.- Joan Carles Simón Robles: "Responsabilidad Social Empresarial. Propuesta para el canal de agentes y agencias de una compañía de seguros generalista" 2012/2013
- 167.- Marc Vilardebó Miró: "La política de inversión de las compañías aseguradoras ¿Influirá Solvencia II en la toma de decisiones?" 2012/2013
- 168.- Josep María Bertrán Aranés: "Segmentación de la oferta aseguradora para el sector agrícola en la provincia de Lleida" 2013/2014
- 169.- María Buendía Pérez: "Estrategia: Formulación, implementación, valoración y control" 2013/2014
- 170.- Gabriella Fernández Andrade: "Oportunidades de mejora en el mercado de seguros de Panamá" 2013/2014
- 171.- Alejandro Galcerán Rosal: "El Plan Estratégico de la Mediación: cómo una Entidad Aseguradora puede ayudar a un Mediador a implementar el PEM" 2013/2014
- 172.- Raquel Gómez Fernández: "La Previsión Social Complementaria: una apuesta de futuro" 2013/2014
- 173.- Xoan Jovaní Guiral: "Combinaciones de negocios en entidades aseguradoras: una aproximación práctica" 2013/2014
- 174.- Àlex Lansac Font: "Visión 360 de cliente: desarrollo, gestión y fidelización" 2013/2014
- 175.- Albert Llambrich Moreno: "Distribución: Evolución y retos de futuro: la evolución tecnológica" 2013/2014
- 176.- Montserrat Pastor Ventura: "Gestión de la Red de Mediadores en una Entidad Aseguradora. Presente y futuro de los agentes exclusivos" 2013/2014
- 177.- Javier Portalés Pau: "El impacto de Solvencia II en el área de TI" 2013/2014
- 178.- Jesús Rey Pulido: "El Seguro de Impago de Alquileres: Nuevas Tendencias" 2013/2014
- 179.- Anna Solé Serra: "Del cliente satisfecho al cliente entusiasmado. La experiencia cliente en los seguros de vida" 2013/2014
- 180.- Eva Tejedor Escorihuela: "Implantación de un Programa Internacional de Seguro por una compañía española sin sucursales o filiales propias en el extranjero. Caso práctico: Seguro de Daños Materiales y RC" 2013/2014
- 181.- Vanesa Cid Pijuan: "Los seguros de empresa. La diferenciación de la mediación tradicional" 2014/2015.
- 182.- Daniel Ciprés Tiscar: "¿Por qué no arranca el Seguro de Dependencia en España?" 2014/2015.

- 183.- Pedro Antonio Escalona Cano: "La estafa de Seguro. Creación de un Departamento de Fraude en una entidad aseguradora" 2014/2015.
- 184.- Eduard Escardó Lleixà: "Análisis actual y enfoque estratégico comercial de la Bancaseguros respecto a la Mediación tradicional" 2014/2015.
- 185.- Marc Esteve Grau: "Introducción del Ciber Riesgo en el Mundo Asegurador" 2014/2015.
- 186.- Paula Fernández Díaz: "La Innovación en las Entidades Aseguradoras" 2014/2015.
- 187.- Alex Lleyda Capell: "Proceso de transformación de una compañía aseguradora enfocada a producto, para orientarse al cliente" 2014/2015.
- 188.- Oriol Petit Salas: "Creación de Correduría de Seguros y Reaseguros S.L. Gestión Integral de Seguros" 2014/2015.
- 189.- David Ramos Pastor: "Big Data en sectores Asegurador y Financiero" 2014/2015.
- 190.- Marta Raso Cardona: "Comoditización de los seguros de Autos y Hogar. Diferenciación, fidelización y ahorro a través de la prestación de servicios" 2014/2015.
- 191.- David Ruiz Carrillo: "Información de clientes como elemento estratégico de un modelo asegurador. Estrategias de Marketing Relacional/CRM/Big Data aplicadas al desarrollo de un modelo de Bancaseguros" 2014/2015.
- 192.- Maria Torrent Caldas: "Ahorro y planificación financiera en relación al segmento de jóvenes" 2014/2015.
- 193.- Cristian Torres Ruiz: "El seguro de renta vitalicia. Ventajas e inconvenientes" 2014/2015.
- 194.- Juan José Trani Moreno: "La comunicación interna. Una herramienta al servicio de las organizaciones" 2014/2015.
- 195.- Alberto Yebra Yebra: "El seguro, producto refugio de las entidades de crédito en épocas de crisis" 2014/2015.

