



Servitización e innovación

Autoría:

SBA

Contenido

Subtemas.....	3
Subtema 1: Servitización.....	3
¿Qué es la servitización?	3
Antes de la implementación	4
Pros y contras.....	5
Niveles de servitización	6
Metodología para la implementación.....	7
Servitización digital	9
Subtema 2: Innovación.....	10
¿Qué es la innovación?.....	10
Definición y tipos de innovación.....	11
Prepárese para su viaje a la innovación	11
Proceso de innovación.....	12
Cómo impulsar el proceso de innovación:.....	13
Hackathon	14
Beneficios de la innovación empresarial.....	15
Riesgos y desafíos en el proceso de innovación	15
Innovación y resiliencia	16
Emprendimiento femenino e innovación.....	16
Subtema 1: Servitización.....	17
Subtema 2: Innovación.....	17
Subtema 1: Servitización.....	17
Subtema 2: Innovación.....	18
Subtema 1: Servitización.....	19
Subtema 2: Innovación.....	19
Estée Lauder	19
Ninna Granucci	20
Subtema 1: Servitización.....	20
Subtema 1: Servitización.....	21

1. Avance

¿Sabías que la innovación y la servitización son impulsores clave del crecimiento empresarial y la resiliencia en el mercado actual? Por lo general, las mujeres poseen niveles significativos de creatividad y capacidad innovadora. Por lo tanto, las mujeres emprendedoras pueden lograr grandes resultados cuando se trata de innovaciones.

2. Introducción y descripción del módulo

El módulo ayuda a comprender los conceptos de servitización e innovación. Fortalece las habilidades de las mujeres empresarias en el campo de la servitización y la innovación y permite a las mujeres empresarias buscar oportunidades para introducir procesos de servitización e innovación en sus negocios.

3. Contenidos de aprendizaje

Subtemas

El módulo incluye 2 subtemas:

1. Servitización
2. Innovación

Subtema 1: Servitización

¿Qué es la servitización?

Definición: La servitización es "el proceso de transformación de pasar de un modelo de negocio y una lógica centrados en el producto a un enfoque centrado en el servicio" (C. Kowalkowski et al., 2017). La servitización no es solo para empresas de productos o fabricantes. Las empresas del sector servicios también pueden introducir la servitización en su negocio.



Figura 1 Proceso de servitización

Fuente: <https://www.scheper.co/labelblue/servitization/>

Con la servitización, el servicio se convierte en un factor crucial, mientras que el producto es menos importante. Debido a la crisis de la COVID-19, la atención se ha desplazado de la adquisición de la clientela a la retención y el crecimiento de la misma. A través del servicio, las empresas pueden diferenciarse y construir prestigio y marca para atraer a la clientela.

La prestación de servicios avanzados a menudo requiere una reevaluación y, potencialmente, un rediseño de los aspectos internos y externos del negocio. Por lo general, implica una reconsideración integral de las redes externas, que incluyen entidades socias, empresas proveedoras y la clientela, así como de las estructuras y procedimientos organizativos internos.

Por ejemplo, Apple, conocida principalmente por vender productos como iPhones, iPads y MacBooks, ha integrado con éxito la servitización, incorporando una variedad de servicios en su modelo de negocio. Incluye ofrecer servicios como iCloud, donde las personas usuarias pueden almacenar datos, fotos y copias de seguridad en los servidores en la nube de Apple, pagando el almacenamiento por suscripción, o AppleCare, que proporciona servicios de soporte y garantía extendida, asegurando que la clientela tenga acceso a soporte técnico y reparaciones.

Antes de la implementación

¿Es la servitización adecuada para su negocio? Considere si puede alcanzar las siguientes metas:

- **Construir una visión de la empresa centrada en la venta de servicios en** lugar de simplemente ofrecer servicio a la clientela. Cambie la perspectiva del servicio a la clientela tradicional a un enfoque más amplio centrado en la venta de servicios. El valor que su empresa ofrece a su clientela puede cambiar si crea una visión basada en el servicio y la experiencia. El servicio puede convertirse en el principal impulsor de valor de la empresa mediante:
 - Mejorar el producto para ofrecer más valor a la clientela;
 - Adoptando la idea de servicio como modelo de negocio.
- **Ofrecer a la clientela una experiencia específica y extraordinaria.** Es necesario tener habilidades y recursos para diseñar, implementar y supervisar servicios de manera efectiva. Asegúrese de que su organización posea las habilidades, los recursos y la experiencia necesarios para crear, implementar y supervisar servicios de manera efectiva y brindar servicios de alta calidad que satisfagan las necesidades de la clientela y contribuyan al éxito comercial general. Construya un equipo diverso formado por personas con diferentes habilidades y experiencias que puedan

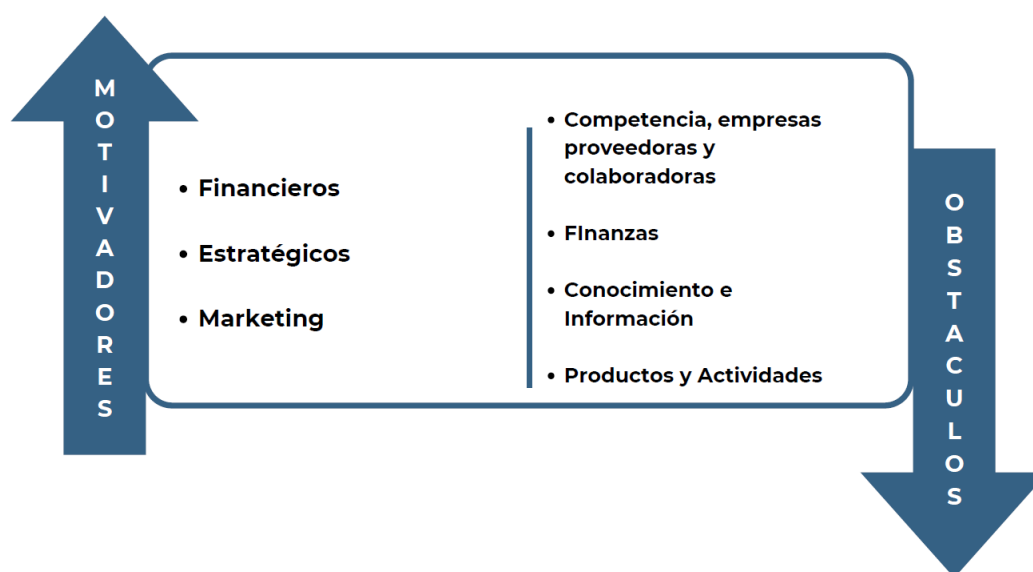
contribuir a la integración exitosa de la servitización en su empresa. También puede contratar a una consultoría externa que le ayude con el proceso de servitización.

- **Comprender las necesidades de la clientela** en lugar de centrarse únicamente en las características de un producto. En lugar de concentrarse únicamente en las características y funcionalidades de un producto, invierta esfuerzo en obtener información detallada sobre lo que la clientela realmente requiere y desea. Para introducir la servitización en su negocio, debe comprender los objetivos específicos que su clientela pretende lograr con su producto, qué otros productos usan en combinación con el suyo, con qué frecuencia los usan, etc. Para obtener esta información, puede utilizar datos de ventas y también datos de encuestas y entrevistas.

Pros y contras

Existen diferentes factores que fomentan la implementación de la servitización dentro de un negocio, pero también existen barreras y obstáculos en este proceso.

Figura 2 Motivadores y obstáculos del proceso de servitización



Fuente: Confente, I., Buratti, A., Russo, I. (2015). El papel de la servitización para las pequeñas empresas: impulsores frente a barreras.

https://www.researchgate.net/publication/280728014_The_role_of_servitization_for_small_firms_Drivers_versus_barriers

MOTIVADORES:

- **Financieros:** mayores niveles de rentabilidad y estabilidad de los ingresos a largo plazo.
- **Estratégicos:** adquisición de ventajas competitivas y uso de servicios para diferenciar ofertas y crear oportunidades competitivas valiosas.

- **Marketing:** impulsar/mejorar las ventas de productos mediante la adopción de servicios. Desde el punto de vista del marketing, los servicios desempeñan un papel crucial en el fomento de la fidelización de la clientela al fomentar la repetición de compras. También brinda oportunidades para una mayor interacción con la clientela, lo que permite a las empresas ofrecer productos o servicios adicionales.

OBSTÁCULOS:

- **Competencia, empresas proveedoras y colaboradoras:** supone un desafío garantizar la coordinación y la colaboración entre las diversas entidades actoras de un entorno competitivo.
- **Finanzas:** los recursos financieros requeridos que podrían ocurrir al comienzo del proceso y costes inesperados si la estrategia de servicio no se entiende o considera bien.
- **Conocimiento e información:** necesidad potencial de generar confianza en la clientela para que comprenda el valor agregado de los servicios en comparación con los productos de compra;
- **Productos y actividades:** cuando se proporcionan servicios, los productos y las actividades pueden generar mano de obra adicional que puede ser costosa (más que la fabricación de productos).

Niveles de servitización



Figura 3 Niveles de servitización

Fuente: Elaboración a partir del artículo "¿Cuáles son los Tres Niveles de Servitización?" disponible [aquí](#).

Metodología para la implementación

Las empresas implementan una estrategia de servitización para proporcionar soluciones integradas a la clientela y crear nuevo valor. De acuerdo con la Metodología de **Innovación de Servicios desarrollada** en el marco [del proyecto THINGS+](#), la servitización se puede implementar en 5 fases:

Fase 1

La tarea principal en la primera fase es **reconocer las oportunidades de servitización** para su empresa de acuerdo con sus capacidades y experiencia actuales y evaluar las capacidades de la empresa y la oferta existente.

- Enumere los productos y servicios ya existentes ofrecidos por la empresa y elija los productos más relevantes en función de una evaluación de su relevancia financiera (considerando los ingresos y la rentabilidad), la importancia percibida y el impacto resultante (considerando los dos criterios anteriores).
- Analice las estrategias pasadas adoptadas por su empresa (exitosas y no exitosas) para identificar las competencias clave de su empresa y las circunstancias comerciales que pueden garantizar el éxito de su empresa.
- Utilice el [mapa de atributos del producto](#) para alinear su oferta con las preferencias de la clientela y mejorar su posición competitiva en el mercado. Le permite identificar características cruciales de la cartera de la empresa, que luego se pueden clasificar según la percepción de la clientela.
- Elabore el [Lienzo de Propuesta de Valor](#) para refinar el desarrollo de un producto o servicio, así como sus características únicas, considerando cómo impactan en la clientela. Siga estos pasos:
 - Trate de comprender mejor a su clientela y comience por definir su(s) problema(s) y objetivos (Trabajos por hacer). Adopte un enfoque centrado en la clientela y concéntrese en segmentos específicos de la misma a los que pueda llegar con sus servicios. La segmentación del mercado debe basarse en las circunstancias y los desafíos (problemas) a los que se enfrenta la clientela. Defina a su la clientela, las razones que les llevan a comprar su producto y las circunstancias en las que lo compran (quién, por qué y cuándo compran su producto).
 - Resuelva las dificultades que surjan de la realización de los “Trabajos por hacer”. Identifique las características de los productos y servicios de la empresa que pueden ayudarle a hacerlo mediante el Mapa de Valor. El Mapa de Valor también sirve como herramienta para definir las características de los productos y servicios de una empresa que ofrecen beneficios a la clientela.

- Mapee las ofertas de la competencia y prepare una lista de alternativas y servicios relevantes: identifique y describa a la competencia, posibilidades de sustitución y soluciones alternativas para un determinado trabajo, que se realizará sin centrarse necesariamente en la misma industria. Al cambiar el enfoque para resolver los problemas de la clientela, se pueden desbloquear nuevas oportunidades y el alcance del mercado se puede expandir más allá de los límites tradicionales y de los mercados pasados por alto.
- Realice una comparación de las soluciones de la competencia y trate de comprender por qué la clientela selecciona una solución en particular en circunstancias específicas, utilizando el lienzo de propuesta de valor, que le permite predecir el comportamiento de la clientela y preparar una estrategia competitiva centrada en alternativas en lugar de en la competencia.

Fase 2

Concéntrese en una **comprensión integral de su clientela y sus necesidades desde una perspectiva externa**, haciendo hincapié en un enfoque centrado en la clientela.

- Desarrolle aún más los segmentos de la clientela, considerando diferentes características como sociales, demográficas, geográficas, y evalúe los grupos en función de su valor para identificar cómo se segmentan la mejor clientela actual. La segmentación estratégica y la priorización en la segmentación le ayudan a determinar la asignación de recursos.
- Seleccione y concentre sus esfuerzos en los segmentos que ofrecen el mayor potencial de éxito. Personalice los segmentos de la clientela: cree un perfil de la clientela (persona cliente) centrándose en una persona real (individuo específico) que represente al segmento de la clientela.
- Mapee todo el proceso de uso del producto o servicio, incluidas las tareas y el comportamiento de los diferentes segmentos de la clientela en varias etapas, y cree el Mapa del recorrido de la clientela (Customer journey).
- Encuentre las oportunidades de servitización y evalúelas desde la perspectiva de la clientela y de la empresa, teniendo en cuenta los beneficios para la clientela y el atractivo para la empresa.
- Desarrolle el concepto de servitización en base a la oportunidad más prospectiva considerando su aplicabilidad, factibilidad y sostenibilidad desde el punto de vista de la empresa. Proporcione la descripción del nuevo servicio y los elementos clave necesarios para la implementación.

Fase 3

Desarrolle el proyecto de servitización y haga frente a los retos que impactan en la empresa.

- Describa los elementos clave del modelo de negocio e identifique los que se agregarán o cambiarán/actualizarán utilizando el [Modelo de Negocio Canvas](#).
- Asegúrese de que su organización sea capaz de hacer frente a los retos y cambios que acompañan a la implementación de la innovación. Utilice el [Marco de Recursos, Procesos y Valores](#) para identificar los elementos que cambiarán y defina el cambio y los resultados esperados.

Fase 4

Formule una estrategia de implementación y realice la **comercialización del producto servitizado**.

- Prepare un plan estratégico corto ([Estrategia de una Página](#)). Cree la estrategia respondiendo a las preguntas "¿Qué?" refiriéndose al Éxito y las Metas y "¿Cómo?" refiriéndose a las Estrategias y Actividades.
- Prepare la [lista de supuestos](#) basados en la estrategia de una página. Las suposiciones se formulan en función de diversos factores relacionados con la empresa, como el entorno de la empresa, las capacidades y recursos que posee, y las personas que son responsables de llevar a cabo acciones y aspectos específicos del proceso de servitización.
- Especifique los detalles sobre las actividades clave de implementación. Explique esas actividades y concéntrese en la descripción, las personas responsables, los recursos, los plazos y el cronograma, y los resultados que se deben lograr.

Fase 5

La fase 5 tiene como objetivo realizar nuevos esfuerzos hacia la expansión internacional (estas actividades también pueden incluirse en la fase 4).

Servitización digital

Actualmente, con las nuevas tecnologías y la inteligencia artificial (IA), la digitalización cobra mucha importancia en los negocios.

- La digitalización ayuda a que los productos y servicios estén más orientados a los servicios mediante la incorporación de elementos digitales, lo que mejora la experiencia general del usuario.
- Por lo tanto, la digitalización apoya la servitización mediante la integración de funciones digitales avanzadas en los productos, lo que permite a las empresas ofrecer servicios más sofisticados y eficientes a su clientela.

- Al digitalizar ciertas características, la digitalización reduce la naturaleza física de una oferta.
- Ejemplo:
 - Las soluciones de aparcamiento digital transforman los espacios de aparcamiento manuales tradicionales, ya que las cámaras escanean las matrículas de los vehículos y las tarifas de aparcamiento se cobran electrónicamente.
 - Las plataformas de servicios pueden servir a la oferta existente, como por ejemplo el reemplazo de los servicios hoteleros por la plataforma de servicios Airbnb.

La combinación de servitización y tecnologías digitales aporta el concepto de servitización digital, es decir, un sistema integral que incluye tanto la servitización como los sistemas de software.



Figura 4: Servitización digital

Fuente: Elaboración propia

La introducción de la servitización digital puede crear desafíos y aumentar la complejidad de las interacciones entre los diferentes actores del ecosistema. Puede dar lugar a mayores costos y riesgos de coordinación, a la aparición de estructuras de autoridad conflictivas y a una mayor necesidad de plataformas capaces de abordar estos desafíos.

Consejo: Software [Servitly](#) le permite crear y configurar todos los componentes de software necesarios para respaldar nuevas ofertas de productos y servicios. Sirve para dar soporte a los servicios conectados.

Subtema 2: Innovación

¿Qué es la innovación?

La innovación implica el desarrollo y la implementación de nuevas ideas, métodos o procesos que aporten un cambio positivo, una mayor productividad o la creación de valor. Puede introducirse en diferentes campos, como los negocios, la tecnología, la ciencia o las artes, y a menudo conduce a una mejora de la eficiencia, la productividad o la creación de valor.

Definición y tipos de innovación

Según la OCDE, la innovación puede definirse como "el desarrollo y la aplicación exitosos de nuevos conocimientos". Incluye las invenciones y las diversas etapas que conducen a la aplicación práctica de estas invenciones.

La innovación no se limita a los productos. Más allá de los productos, la innovación también puede implicar el desarrollo de nuevos servicios, modelos de negocio, procesos y funciones. Por ejemplo, Starbucks utiliza su propia terminología única para tamaños de taza como grande y "venti", en lugar de los habituales pequeño, mediano y grande. Además, han desarrollado su propia aplicación de pago.

En función de su escala o intensidad, influencia en los mercados y en las cadenas de valor, se pueden reconocer varios tipos de innovación:

- **Innovación de procesos:** Mejora de las tecnologías de producción o nuevos métodos mejorados de suministro de servicios y entrega de productos que pueden conducir a reducciones de costos. Implica repensar y rediseñar los flujos de trabajo, los procedimientos y los métodos utilizados dentro de una organización. (Starbucks: introducción de un proceso de pedidos y tramitación de pedidos fluido y orientado al cliente; utilizando las tecnologías digitales modernas, la empresa ha introducido sistemas de pedidos móviles que permiten a la clientela realizar pedidos y pagos a través de teléfonos inteligentes).
- **Innovación de producto:** Introducción de nuevos productos en el mercado o mejora de los existentes, lo que implica modificar sus características o atributos (IKEA: venta de productos innovadores en formato de paquete plano, lo que mejora la compra y su logística para la clientela).
- **Innovaciones sostenibles:** mantiene el nivel de mejora de las prestaciones añadiendo valor a los productos (actualizaciones periódicas de los modelos de teléfonos inteligentes con funciones de cámara y velocidad de procesamiento mejoradas).
- **Innovaciones disruptivas:** mejoras impredecibles que traen cambios significativos e imprevistos a los mercados que aparecen de manera irregular. Se trata de innovaciones y tecnologías que ayudan a que los productos y servicios complejos o de alto coste sean asequibles y accesibles para un mercado más amplio (Netflix, introducción de descargas de música digital).

Prepárese para su viaje a la innovación

Principales etapas preparatorias de las iniciativas de innovación:

1. **Defina qué significa innovación** y asegúrese de que todo el mundo la entiende de la misma manera en su empresa.

2. **Establezca objetivos concretos** de innovación que le gustaría introducir en su empresa, que se puedan medir y alcanzar.
3. Preste atención a **la diversidad a la hora de formar un equipo**. Construya un equipo formado por personas con diversas habilidades y trayectorias que puedan proporcionar diferentes perspectivas, ya que conducen a soluciones más integrales y efectivas que impulsan la innovación. Cree equipos que abarquen personal de diversos departamentos dentro de la organización, para fomentar la colaboración y beneficiarse de una variedad de experiencias para lograr objetivos comunes y resultados innovadores.
4. **Asigne una cantidad apropiada de fondos** para cubrir las diversas etapas y aspectos del proceso de innovación, incluyendo la investigación, el desarrollo y la implementación.

Proceso de innovación

El proceso de innovación es una secuencia estructurada y cuidadosamente gestionada de acciones estratégicas, acompañadas de la aplicación de enfoques creativos y novedosos. Implica introducir métodos innovadores, explorar diferentes fuentes de suministro, entrar en nuevos mercados, desarrollar productos creativos y reconfigurar los marcos organizativos dentro de una industria.

Fases del proceso de innovación:

1. Creación de ideas innovadoras

- Búsqueda activa de conceptos e ideas nuevas y revolucionarias que puedan contribuir a la redefinición de productos, servicios o procesos. Se pueden utilizar técnicas [de Design Thinking](#) o [Creatividad](#) (sesiones [de lluvia de ideas](#), [mapas mentales](#)).
- Puede plantearse las preguntas que realizamos a continuación, que le ayudarán en su viaje a la innovación y verá ejemplos de ideas innovadoras.

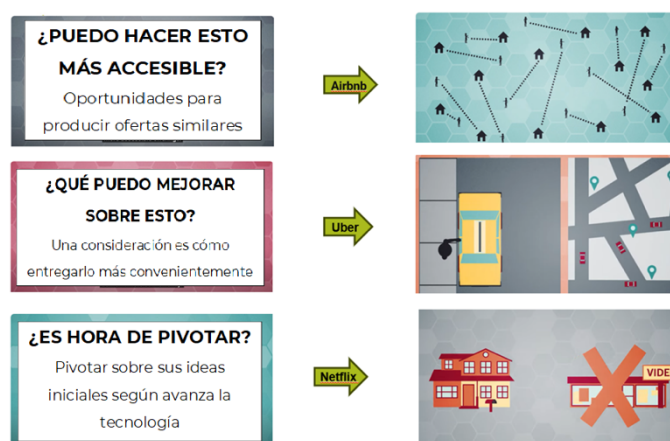


Figura 5: Preguntas y ejemplos para su viaje hacia la innovación

- Fuente: Elaboración propia a partir del video "Cómo generar ideas de negocios innovadoras | Negocios: Explicación" disponible [aquí](#).
- Inspírese sobre cómo generar ideas de negocio innovadoras en este [vídeo](#).

2. Cribado para la promoción y experimentación

- Proporcione un análisis en profundidad, obtenga información para evaluar la viabilidad y explorar los posibles problemas y beneficios de la idea de negocio.
- Analice las necesidades de la clientela y asegúrese de que la innovación se alinee con los requisitos del mundo real.

3. Preparación de una solución

- Construya prototipos de creación de soluciones y realice diversas pruebas. Transforme la idea en una solución concreta.

4. Marketing y comercialización

- Produzca valor de mercado para la solución creada. Establezca especificaciones detalladas para su idea que sean claras y estrechamente alineadas con los requisitos del mercado. Asegúrese que el producto o servicio desarrollado aborde de manera efectiva las necesidades del mercado, aumentando sus posibilidades de éxito y creando valor para la clientela.

5. Expansión e implementación

- Introduzca y difunda la idea en el mercado. Convierta la idea innovadora en una aplicación concreta y práctica en el mundo real. Evalúe el efecto de la innovación en los requisitos de la clientela, establezca criterios para medir el éxito y recopile comentarios valiosos para impulsar mejoras continuas.

Cómo impulsar el proceso de innovación:

Puede probar varios métodos para impulsar el proceso de innovación en su empresa. La innovación abierta se utiliza para acelerar el proceso de innovación en empresas y diversos tipos de organizaciones. La innovación abierta ayuda a las empresas a mejorar su proceso de innovación mediante la obtención de ideas tanto internas como externas. Puede ayudar a las organizaciones a descubrir nuevas formas de resolver problemas y desafíos, al tiempo que construye una reputación positiva incluso durante las crisis como la COVID-19. Y lo que es más importante, puede servir de base para futuras colaboraciones.

LEGO ha adoptado con éxito una innovación abierta para mejorar su producto. El enfoque de LEGO hacia la innovación abierta, a través de la plataforma LEGO Ideas, donde una comunidad de fans y entusiastas pueden enviar sus propias ideas para nuevos productos, permite a la empresa obtener ideas de productos de forma colaborativa, al tiempo que fortalece su relación con una base de la clientela entregada.

Existen varios enfoques para aplicar la innovación abierta en su organización. Uno de ellos es un hackathon.

Hackathon

Un hackathon es un evento en el que personas de diversos campos se unen para abordar desafíos específicos mediante el desarrollo de soluciones dentro de un marco de tiempo establecido. Estos eventos pueden tener una duración variable, que suele durar de un día a una semana, pero también pueden extenderse durante varias semanas, especialmente en formato en línea. Puede organizar un hackathon como un evento interno o externo. Un hackathon interno es exclusivamente para los empleados de la empresa u organización que realiza el evento, mientras que, durante el hackathon externo, la empresa invita a personas expertas externas a participar en una competición para resolver un problema específico. Los desafíos en estos hackathons a menudo se relacionan con problemas de estrategia de marketing o innovación de productos.

¿Cómo organizar un hackathon?

1. Seleccionar un proyecto para que sea resuelto por quienes participan / presentar el proyecto a prototipar.
2. Explicar claramente la tarea para asegurarse de que todo el mundo entienda el objetivo del evento.
3. Analizar las soluciones. (Tome una decisión crítica sobre si continuar con el proyecto y, de ser así, establezca un plan claro sobre cómo proceder).
4. Forme equipos y divida los roles dentro de cada equipo.
5. Cree una lista de tareas y un procedimiento de solución. (Asegúrese de que la lista de tareas mantenga a cada integrante del equipo con ocupaciones durante el evento, aunque las tareas asignadas a cada persona no deben durar más de 2-3 horas).
6. Codifique, diseñe y prototipe.
7. Actualice y perfeccione continuamente las soluciones.
8. Presente los resultados.
9. Coma y duerma.

Puede utilizar una **nueva [herramienta](#) destinada a ayudar a quienes lideran las empresas a optimizar su asignación de recursos para iniciativas de innovación**. Consta de dos partes: un marco de resumen de la estrategia y una cesta de innovación. Las personas que lideran comienzan por definir y comprender la estrategia de su unidad u organización e identificar qué cambios son necesarios para lograrla. A continuación, las necesidades de cambio identificadas se convierten en objetivos de innovación específicos y quienes lideran establecen su "cesta de innovación" mediante el mapeo de cada proyecto en función de

estos objetivos. Ayuda a excluir proyectos que no están alineados con los objetivos y crear otros nuevos que sí lo están.

Beneficios de la innovación empresarial

La innovación puede tener un impacto positivo en su organización, ya que puede:

- Obtener una ventaja competitiva.
- Abordar mejor las necesidades de la clientela, lo que le permite atraer nueva clientela y mantener la existente.
- Identificar nuevas oportunidades para su empresa, aumentar sus ingresos, ampliar su cuota de mercado y mejorar su éxito general.
- Mejorar la eficacia y la productividad de su empresa.
- Tener mayor preparación para manejar los cambios.
- Atraer y mantener a profesionales con alta capacitación y plantilla con talento.
- Desarrollar prácticas sostenibles y resiliencia para fomentar y apoyar activamente la capacidad de su empresa para resistir los desafíos y mantener sus operaciones a lo largo del tiempo.

Riesgos y desafíos en el proceso de innovación

Existe una estrecha relación entre la innovación y el fracaso. La innovación implica experimentar, probar nuevos enfoques y asumir riesgos para superar los límites y lograr el progreso. Por lo tanto, es absolutamente natural que puedan ocurrir algunos errores y fracasos en el camino. Hay muchos ejemplos de empresas que fracasaron muchas veces antes de tener éxito, especialmente aquellas que contienen innovación. Aquí puede encontrar algunos ejemplos de retos en el proceso de innovación y consejos sobre cómo evitarlos:

- Fracaso de una innovación, un nuevo concepto tecnológico o producto tras su introducción en el mercado. Se recomiendan pruebas a menor escala y el lanzamiento de prototipos que permitan ajustes posteriores a la prueba antes de la producción en masa.
- Dificultades o limitaciones financieras, ya que las empresas asignan recursos para apoyar las innovaciones sin ver beneficios inmediatos. El beneficio esperado debe ser evaluado y la innovación debe estar en línea con los objetivos a largo plazo de la empresa.
- La innovación no logra casar con las necesidades y preferencias de la clientela, lo que resulta en un rendimiento deficiente o falta de éxito en el mercado. Antes de invertir en innovaciones, es necesario realizar un estudio de mercado.
- La falta de capacidad de implementación en la búsqueda de alianzas estratégicas.

- Los desafíos que surgen dentro de la estructura y las operaciones de la empresa después del lanzamiento de la innovación están relacionados con la posibilidad de asignar recursos excesivos a la innovación. Por lo tanto, la planificación y la distribución de recursos eficaces por parte de la alta dirección son cruciales.
- Desafíos imprevistos que surgen en función de factores externos. Por lo tanto, es importante contar con un [plan de contingencia](#) que ayude a superar estos desafíos.

Innovación y resiliencia

Al gestionar eficazmente la innovación, las organizaciones pueden mejorar su capacidad de resiliencia, que se refiere a su capacidad para mantener un alto rendimiento y adaptarse a las circunstancias cambiantes a lo largo del tiempo. La resiliencia a la innovación se refiere a lo bien que una organización puede manejar las incertidumbres que surgen durante su proceso de innovación adaptando tanto la estabilidad como la adaptabilidad, desempeñando un papel esencial como elementos clave.

Ejemplo: Huawei estableció un sistema especial de autocrítica conocido como el Ejército Rojo y Azul. El Ejército Rojo representa los planes estratégicos y los enfoques existentes de la empresa. Por otro lado, El ejército Azul encarna un modelo estratégico innovador o un modelo de estrategia adaptado por la competencia. La principal responsabilidad del Ejército Azul es ofrecer perspectivas alternativas, identificar problemas potenciales e incluso proporcionar advertencias. Este sistema de confrontación permite a la dirección de la empresa obtener una variedad de recomendaciones valiosas. Gracias a este enfoque, la empresa puede tomar decisiones informadas y dirigir las iniciativas de innovación hacia el éxito. Puede encontrar consejos y sugerencias útiles sobre cómo aumentar la resiliencia a la innovación en su equipo de innovación [aquí](#).

Emprendimiento femenino e innovación

Por lo general, las mujeres poseen niveles significativos de creatividad y capacidad innovadora. Por lo tanto, es probable que las mujeres emprendedoras logren grandes resultados cuando se trata de innovaciones. Sin embargo, los sectores en los que las mujeres son predominantemente activas suelen carecer de innovaciones de alta tecnología. Las mujeres suelen estar excluidas de participar en redes centradas en la innovación tecnológica. Por lo general, son percibidas como participantes pasivas que simplemente usan o reciben innovaciones, en lugar de ser reconocidas como innovadoras. Sin embargo, en la historia y también en la actualidad se pueden encontrar muchos ejemplos de mujeres emprendedoras innovadoras, por ejemplo, Estée Lauder por su enfoque innovador hacia la venta de sus productos cosméticos o Ninna Granucci, cofundadora y presidenta de [Green Spot Technologies](#) y ganadora del Premio a las Mujeres Innovadoras por un innovador proceso de fermentación que transforma los subproductos



alimentarios y vegetales generados por la industria alimentaria en valiosos ingredientes alimentarios.

4. Resumiendo

Subtema 1: Servitización

- La servitización es el proceso de transformación de un modelo de negocio y una lógica centrados en el producto, a un enfoque centrado en el servicio. Esto significa que en el proceso de servitización, el servicio se convierte en un factor crucial.
- La servitización no es solo para empresas de productos o fabricantes.
- La Metodología de Innovación de Servicios puede ayudarle a implementar la servitización en 5 fases.
- En función de diferentes factores como, por ejemplo, la tecnología utilizada y el tipo de producto, podemos reconocer 3 niveles de servitización: básico, intermedio y avanzado. Los diferentes niveles se refieren a los distintos grados en los que se puede mejorar un producto con estos servicios.

Subtema 2: Innovación

- La innovación implica el desarrollo y la implementación de nuevas ideas, métodos o procesos que aporten un cambio positivo, una mayor productividad o la creación de valor.
- Existen varios tipos de innovación en función de la escala o la intensidad, las cadenas de valor y la influencia en los mercados.
- La innovación implica experimentar, probar nuevos enfoques. Por lo tanto, es natural experimentar fracasos durante el proceso de innovación.
- Para impulsar el proceso de innovación en su empresa, puede utilizar varios métodos, por ejemplo, la innovación abierta y el hackathon.

5. Contenido de la prueba de autoevaluación

Subtema 1: Servitización

P: ¿Qué es la servitización?

Opción A: El proceso de transformación de pasar de un enfoque centrado en el servicio a un modelo de negocio y una lógica centrados en el producto.

Opción B: El proceso de transformación de pasar de la venta a la compra de servicios.

Opción C: El proceso de transformación de un modelo de negocio y una lógica centrados en el producto a un enfoque centrado en el servicio.

P: ¿Qué factor no pertenece a los motivadores para la servitización según este módulo de formación?

Opción A: Financiero

Opción B: Estratégica

Opción C: Educativa

P: ¿Cuántos niveles se pueden reconocer en la servitización?

Opción A: Tres: Básico, Intermedio, Avanzado

Opción B: Solo uno (la servitización no tiene ningún nivel)

Opción C: Dos: Básica y Avanzada

P: Elija la respuesta correcta para la afirmación: La servitización es solo para empresas o fabricantes de productos.

Opción A: Sí

Opción B: No

Subtema 2: Innovación

P: ¿Qué es la innovación de procesos?

Opción A: Mejora de las tecnologías de producción o nuevos métodos mejorados de suministro de servicios y entrega de productos que conduzcan a una disminución de la cuota de mercado.

Opción B: Mejora de las tecnologías de producción o nuevos métodos mejorados de suministro de servicios y entrega de productos que implican repensar y rediseñar los flujos de trabajo, los procedimientos y los métodos utilizados dentro de una organización.

Opción C: Introducir nuevos productos en el mercado o mejorar los existentes, lo que implica modificar sus características o atributos.

P: ¿Es posible mejorar la capacidad de resiliencia de la empresa mediante la gestión de la innovación?

Opción A: Sí

Opción B: No

P: ¿En qué consiste la primera fase del proceso de innovación?

Opción A: Promoción, selección y experimentación

Opción B: Creación de ideas innovadoras.

Opción C: Comercialización y comercialización.

¿Es aceptable el fracaso en el proceso de innovación?

Opción A: Sí

Opción B: No

6. Casos de éxito

Subtema 1: Servitización

Ejemplo de las empresas lideradas por mujeres que implementaron la servitización:

- **EUROtoner** - Alquiler de equipos/dispositivos de impresión (empresa eslovaca dirigida por mujeres)

La incorporación de servicios de alquiler a la cartera de la empresa EUROtoner es un gran ejemplo de la incorporación del concepto de servitización.

La empresa alquila equipos/dispositivos de impresión multifuncionales. La clientela paga solo por el alquiler y el material (número de páginas impresas) sin invertir una gran cantidad de dinero en la compra de un costoso dispositivo de impresión multifuncional, por lo que la empresa evita realizar una gran inversión inicial.

El alquiler de equipos multifuncionales también incluye varios servicios relacionados que la empresa ofrece a la clientela, como la atención posventa compleja y el servicio. La empresa creó un valor añadido para la clientela al ofrecer este servicio.

La empresa creó una relación duradera con la clientela y una fuente de ingresos adicionales por el alquiler de equipos. Además, la empresa dedicó espacio para la oferta y venta de otros equipos de oficina adicionales.

Vea una entrevista en [vídeo](#) con la Sra. Mikleová, fundadora de la empresa EUROtoner.

Subtema 2: Innovación

Estée Lauder

[Estée Lauder](#) (nacida Josephine Esther Mentzer) cambió la experiencia de la consumidora minorista con su enfoque innovador. Cuando Estée fundó su marca de cosméticos en 1946 en Estados Unidos, quienes vendían generalmente se quedaban detrás del mostrador con una interacción limitada con la clientela. Desafió esta convención adoptando un enfoque más directo y personal de las ventas, interactuando personalmente con la clientela, demostrando físicamente los efectos del producto y explicando sus beneficios.

Introdujo un concepto de marketing innovador al comenzar a ofrecer regalos después de realizar la compra. Al comprar fragancias, la clientela también obtuvo muestras gratuitas de productos en la bolsa de cosméticos. Este enfoque condujo a un incremento de las ventas y también aumentó la conciencia sobre los productos que la clientela podría no haber tenido la intención de comprar.

La estrategia de ofrecer regalos con las compras puede influir en el comportamiento de las personas consumidoras, los hábitos de gasto, la mentalidad y la lealtad a la marca. Además, puede crear vínculos emocionales positivos con la clientela que probablemente realizará otra compra en el futuro.

Ninna Granucci

La Dra. Ninna Granucci de Francia, cofundadora y presidenta de [Green Spot Technologies](#), es una de las ganadoras del [Premio a las Mujeres Innovadoras](#). Su empresa introdujo un innovador proceso de fermentación que transforma los subproductos alimentarios y vegetales generados por la industria de procesamiento de alimentos en valiosos ingredientes alimentarios. Estos ingredientes no sólo son nutritivos y sabrosos, sino que también tienen una huella de carbono mínima, lo que los hace respetuosos con el medio ambiente. Al reutilizar los residuos de alimentos a través de este innovador proceso de fermentación, la empresa contribuye a reducir el impacto ambiental y, al mismo tiempo, crea ingredientes saludables y de alta calidad para su uso en la producción de alimentos. Durante el proceso de fermentación, se consumen cantidades mínimas de agua, energía y recursos. Gracias a la tecnología de fermentación, la empresa puede reutilizar eficazmente los flujos secundarios de alimentos que, de otro modo, acabarían siendo residuos. La compañía ofrece tecnología que permite adoptar un enfoque más sostenible que puede resultar muy atractivo en estos tiempos.

7. Bibliografía y referencias adicionales

Subtema 1: Servitización

Baines, T., Bigdeli, A., Sousa, R., Schroeder, A. (2019). Enmarcando el proceso de transformación de la servitización: Un modelo para entender y facilitar el viaje de servitización.

https://www.researchgate.net/publication/334990942_Framing_the_servitization_transformation_process_A_model_to_understand_and_facilitate_the_servitization_journey

Confente, I., Buratti, A., Russo, I. (2015). El papel de la servitización para las pequeñas empresas: impulsores frente a barreras.

https://www.researchgate.net/publication/280728014_The_role_of_servitization_for_small_firms_Drivers_versus_barriers

Proyecto Interreg Central Europe Things+. <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/THINGS-.html>

Kowalkowski, C., Sklyar, A., Tronvoll, B., & Sörhammar, D. (2022). Servitización digital: cómo los servicios basados en datos impulsan la transformación. https://www.researchgate.net/publication/357573234_Digital_Servitization_How_Data-Driven_Services_Drive_Transformation

Kowalkowski, C., Gebauer, H., Kamp, B. y Parry, B. (2017). Servitización y desmerección: descripción general, conceptos y definiciones. Dirección de Marketing Industrial. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850116303571?via%3Dihub>

Tauqeer MA, Bang KE. Servitización: Un modelo para la transformación de productos en servicios a través de un enfoque impulsado por la utilidad. Revista de Innovación Abierta: Tecnología, Mercado y Complejidad. 2018; 4(4):60. <https://doi.org/10.3390/joitmc4040060>

Servitización: Un modelo para el crecimiento. Cómo los fabricantes están agregando valor al agregar servicios. <https://www.iedp.com/articles/servitization-a-model-for-growth/>

Servitización: El rostro cambiante de la fabricación y el servicio. <https://www.salesforce.com/eu/blog/servitization-the-changing-face-of-manufacturing-and-service/>

Los tres niveles de servitización: Base, Intermedio, Avanzado. <https://www.esa-automation.com/en/the-three-levels-of-servitization-base-intermediate-advanced/>

Van de Velde, J. (2021). Tres perspectivas para 'servir' con éxito a su negocio. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2021/05/04/three-perspectives-on-successfully-servitizing-your-business/?sh=2ea46270396a>

¿Cuáles son los tres niveles de servitización? <https://www.exorint.com/exor-innovation-blog/what-are-the-three-levels-of-servitization>

Subtema 1: Servitización

Coldwell, C. (2022). Por qué el fracaso es una parte necesaria del proceso de innovación. <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2022/11/04/why-failure-is-a-necessary-part-of-the-innovation-process/>

Dahlander, L., Wallin, M. (2020). Por qué ahora es el momento de la "innovación abierta". Revista de Negocios de Harvard. <https://hbr.org/2020/06/why-now-is-the-time-for-open-innovation>

Derya, A. (2022). 5 consejos para una mayor resiliencia en tu equipo de innovación. <https://www.lead-innovation.com/en/insights/5-tips-for-more-resilience-in-your-innovation-team>

Dieffenbacher, S. (2023). El Proceso de Innovación: Proceso de 10 Pasos para la Innovación Exitosa. https://digitalleadership.com/blog/innovation-process/#What_is_Innovation

Dieffenbacher, S. (2023). Ejemplos, definición y desafíos de la innovación abierta https://digitalleadership.com/blog/open-innovation/#Open_Innovation_Examples

Dieffenbacher, S. (2023). 50 ejemplos de innovación: ideas innovadoras emocionantes en los negocios. https://digitalleadership.com/blog/innovation-examples/#2_Ikea_Product_Innovation

Henderson, T. (2017). Por qué la innovación es crucial para el éxito a largo plazo de su organización. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2017/05/08/why-innovation-is-crucial-to-your-organizations-long-term-success/>

Cómo la innovación minorista de Estée Lauder en la década de 1950 escribió el libro de estrategias de ventas de belleza (2023). <https://www.pymnts.com/news/retail/2023/how-estee-lauders-1950s-retail-innovation-wrote-beautys-sales-playbook/>

Innovación en los negocios: importancia, beneficios y ejemplos. <https://www.imd.org/reflections/innovation-in-business-importance-benefits-examples/#benefits>

Lechner, L., Hartman, L. (2023). El impacto del emprendimiento femenino en el desempeño innovador de un país. <https://gupea.ub.gu.se/bitstream/handle/2077/77846/KBE%202023-149.pdf?sequence=1>

López-Nicolás, C., Nikou, S., Molina-Castillo, F. J., & Bouwman, H. (2020). Diferencias de género y experimentación de modelos de negocio en pymes europeas. Revista de Negocios y Marketing Industrial, 35(7),1205-1219. <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2019-0194>

Lv, W.-D.; Tian, D.; Wei, Y.; Xi, R.-X. (2018). Resiliencia a la innovación: un nuevo enfoque para gestionar las incertidumbres relacionadas con la innovación sostenible. Sostenibilidad. <https://www.mdpi.com/2071-1050/10/10/3641>

OCDE (2023), Competencia e innovación: una perspectiva teórica, Nota de antecedentes de la Mesa Redonda de Política de Competencia de la OCDE. [competition-and-innovation-a-theoretical-perspective-2023.pdf \(oecd.org\)](https://www.oecd.org/publications/competition-and-innovation-a-theoretical-perspective-2023.pdf)

Talin, B. (2023). Innovación explicada – Definición, Tipos y Significado de la Innovación. <https://morethandigital.info/en/innovation-definition-innovation-types-and-meaning/>

Tóthová, L. (2021). Hackathon y su definición, método y razones para su implementación. <https://inova.to/hackathon-a-jeho-definicia-sposob-a-dovody-realizacie/>

Twin, A. (2024). Innovación disruptiva: significado y ejemplos. <https://www.investopedia.com/terms/d/disruptive-innovation.asp>

¿Qué es la Innovación de Procesos? <https://innovations4.eu/english/innovation-concepts/what-is-process-innovation/>

Recursos

Cómo generar ideas de negocio innovadoras:

https://www.youtube.com/watch?v=Y_j1hslyd0

8. Materiales didácticos relacionados

- Módulo 1: Transformación digital y preparación digital
- Módulo 2: Acceso a la innovación, a la financiación y al mercado local/internacional
- Puedes encontrar más contenidos y ejercicios en el Manual de Capacitación RE-FEM en español en: <https://bit.ly/3PMMYW6>

9. Palabras clave

- Servitización, servicio, innovación, idea,

10. Competencias y habilidades ESCO

Habilidades y competencias transversales

- Habilidades sociales y emocionales
- **Pensamiento crítico**
- Pensamiento analítico
- Resolución de problemas
- Autogestión
- **Gestión empresarial**
- **Adaptabilidad**
- Resiliencia
- **Creatividad**
- Gestión de redes
- Iniciativa
- Flexibilidad
- Apertura

- Comprensión de la complejidad
- Cooperación
- Empatía
- **Innovación**
- Liderazgo

Habilidades

- Competencias tecnológicas
- **Comercialización de productos**
- Marketing digital
- Competencias digitales
- Comunicación
- Cooperación
- Inteligencia emocional

Conocimiento

- **Gestión empresarial**
- **Aprendizaje y formación en línea**
- Publicidad
- Computación en la nube
- Grandes volúmenes de datos
- Comercio electrónico
- Inteligencia artificial
- Montón
- Alfabetización digital
- Ciberseguridad
- Minería y análisis de datos
- **Sostenibilidad**
- Bienestar
- Cambio climático
- Gestión de redes sociales



Sitio web:

www.refem.eu

Correo electrónico:

hetfa_re-fem@hetfa.eu

Facebook:

www.facebook.com/REFEM0

Twitter:

Proyecto @RE-FEM

LinkedIn:

www.linkedin.com/RE-FEM



**Co-funded by
the European Union**

Financiado por la Unión Europea. Sin embargo, los puntos de vista y opiniones expresados son únicamente los de las personas autoras y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser consideradas responsables de ellos.