



Comisión
Europea

Serie de guías

Cómo apoyar la política sobre
las PYME con los Fondos
Estructurales

Guía inteligente sobre la innovación en los servicios

Serie de guías

Cómo apoyar la política sobre
las PYME con los Fondos
Estructurales

Guía inteligente sobre la innovación en los servicios

Cómo aprovechar mejor la innovación
en los servicios para promover el cambio
estructural y la modernización industrial
de las regiones

La presente guía ha sido elaborada por la Unidad de clústers y apoyo a PYME de la DG de Empresa e Industria de la Comisión Europea, en consulta con la Unidad de crecimiento inteligente y sostenible de la DG de Política Regional. Se basa en la información recogida en varios proyectos y estudios realizados en este ámbito. Aunque el trabajo se ha realizado bajo la supervisión de funcionarios de la Comisión Europea, las opiniones expresadas en el presente documento no reflejan necesariamente la opinión de la Comisión.

Para más información, se ruega ponerse en contacto con:

Comisión Europea

Dirección General de Empresa e Industria

Unidad D.5: Clústers y apoyo a PYME

Correo electrónico: ENTR-CLUSTERS-AND-SUPPORT-FOR-SMES@ec.europa.eu

URL: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/support/>

Se ofrecen traducciones de este documento a diversas lenguas europeas en: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/regional-sme-policies>

Aunque la presente guía ha sido elaborada con la finalidad de ofrecer información sobre la utilización de los Fondos Estructurales de la UE, la información se facilita sin asumir ninguna garantía jurídica de su exactitud e integridad. Las solicitudes específicas de las ayudas correspondientes a los Fondos Estructurales de la UE se evaluarán en todos los casos con arreglo a las normas vigentes en la fecha y país de la solicitud.

La presente guía forma parte de una serie, de la que se han publicado hasta ahora los títulos siguientes:

Nº 1 Cómo crear mentalidades y capacidades emprendedoras en la UE

Nº 2 Cómo utilizar las normas para apoyar el crecimiento, la competitividad y la innovación

Nº 3 Cómo facilitar la transmisión de empresas

Nº 4 Guía inteligente sobre la innovación en los servicios

Nº 5 Aplicación de la Iniciativa SBA a nivel regional

Nº 6 Cómo utilizar los Fondos Estructurales en la política de PYME y emprendimiento

Ni la Comisión Europea ni ninguna persona que actúe en su nombre incurrirán en responsabilidad alguna por el uso que pudiera darse a la información incluida en la presente publicación, o por los errores que pudiera presentar a pesar de haber sido elaborada y comprobada cuidadosamente.

ISBN 978-92-79-25995-1

DOI 10.2769/62178

Copyright: © Unión Europea, 2013

Printed in Belgium

Reproducción autorizada con indicación de la fuente, salvo que se indique lo contrario. Para el uso o reproducción de los materiales de terceros especificados como tales, deberá obtenerse la oportuna autorización del titular o titulares de los derechos correspondientes.

Prefacio



Para impulsar el crecimiento de las regiones europeas se necesitan emprendedores y talento empresarial que operen en el entorno adecuado y cuenten con apoyo para aprovechar las oportunidades que brindan los nuevos modelos de negocio y ofertas de servicios.

Para hacer realidad el crecimiento y el empleo sostenibles en Europa hay que aplicar un concepto amplio de innovación. Este es el motivo que ha llevado a la Comisión Europea a incluir en sus propuestas de reglamentos futuros sobre la política de cohesión la exigencia de elaboración, por parte de las regiones, de estrategias de especialización inteligente. En estas estrategias desempeña un importante papel la innovación en los servicios. En particular, debe contribuir a la implantación de ecosistemas regionales favorables a las pequeñas y medianas empresas y ayudar a estas a ser competitivas en cadenas de valor globales. La innovación en los servicios debe examinarse con una visión estratégica e integrada para configurar nuevos sectores y reestructurar los antiguos.

Esta guía inteligente presenta ejemplos de posibles instrumentos de liberación de la capacidad transformadora de la innovación en los servicios que pueden utilizar las regiones para proyectar y aplicar estrategias de especialización inteligente y los correspondientes servicios de apoyo a las PYME. Muestra el camino a seguir para que la innovación en los servicios pueda servir de catalizador del cambio económico y de facilitador de la fecundación intersectorial y de nuevos modelos de negocio.

Confiamos en que se encontrará en esta guía una valiosa fuente de inspiración.

Antonio Tajani
Vicepresidente de la Comisión Europea
Responsable de Industria y Emprendimiento

Johannes Hahn
Miembro de la Comisión Europea
Responsable de Política Regional

Índice

1. Introducción.....	9
2. Preparación del escenario	11
2.1 Unas breves aclaraciones iniciales...11	
2.2 Ámbito de las medidas para liberar el potencial de la innovación en los servicios	14
2.3 Impacto que se consigue con la adopción de un enfoque sistémico.....	16
2.4 Enseñanzas del pasado: errores que hay que evitar	17
3. Liberación del poder transformador de la innovación en los servicios	21
3.1 Instrumentos de apoyo para impulsar la innovación en los servicios a nivel de empresa	22
3.1.1 Clínicas de innovación en el diseño: cómo ayudar a las empresas a desarrollar productos y servicios atractivos y centrados en el usuario	23
3.1.2 Bonos de innovación: acceso a información de inteligencia sobre la innovación en los servicios.....	24
3.1.3 Entrenamiento y formación en gestión de la innovación	25
3.1.4 Facilitación del acceso a la financiación.....	26
3.1.5 Incubadoras de empresas de servicios	29
3.2 Instrumentos de apoyo a nivel sectorial o del entorno empresarial	29
3.2.1 Centros de diseño	30
3.2.2 Creación de laboratorios vivientes....	31
3.2.3 Apoyo a clústers en las industrias emergentes basadas en la innovación en los servicios.....	32
3.2.4 Asistentes de innovación	33
3.3 Instrumentos de apoyo a nivel del mercado y para promover efectos inducidos	34
3.3.1 Medidas de sensibilización a escala regional.....	34
3.3.2 Incentivos a la cooperación entre empresas industriales y diseñadores.....	35
3.3.3 Bonos de innovación en el lado de la demanda	36
3.3.4 Incentivos a la innovación en los servicios a través de la contratación pública	37
3.4. Apoyo a un enfoque global	38
4. Conclusiones	43

Índice de cuadros

Cuadro 1:

Definición y poder transformador de la innovación en los servicios..... 12

Cuadro 2:

Definición de industrias tradicionales e industrias emergentes 12

Cuadro 3:

Definición de especialización inteligente 13

Cuadro 4:

Ámbito de la política regional e industrial en relación con la innovación en los servicios..... 15

Cuadro 5:

¿En qué consiste el «enfoque de demostración a gran escala»? 16

Cuadro 6:

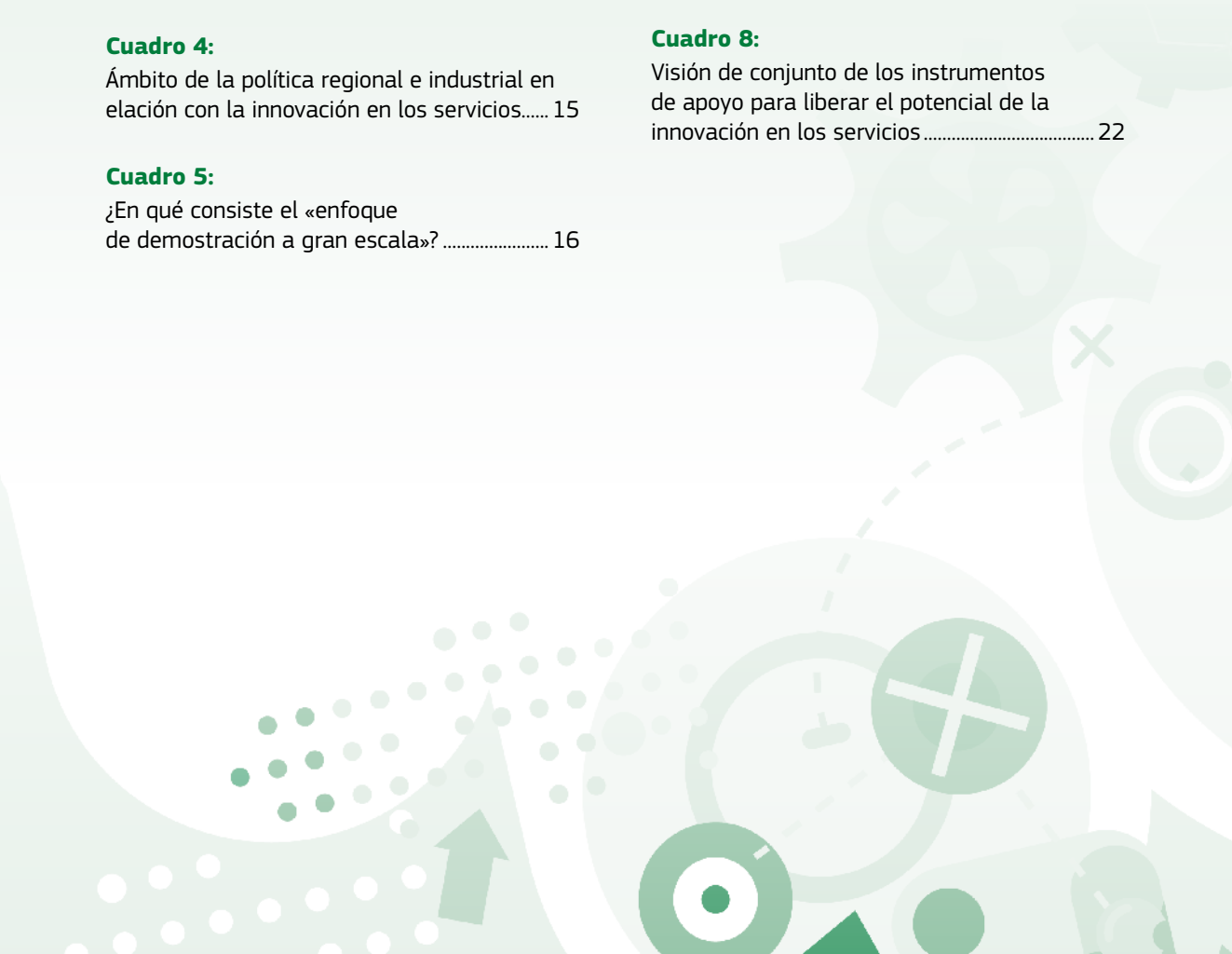
Las diez cosas que deben hacerse y no hacerse para hacer realidad una transformación con éxito mediante la innovación en los servicios 20

Cuadro 7:

Financiación de la explotación de la innovación en los servicios con cargo a los fondos de la política de cohesión..... 21

Cuadro 8:

Visión de conjunto de los instrumentos de apoyo para liberar el potencial de la innovación en los servicios 22



1

Introducción

Esta guía inteligente se destina a todos los interesados, a escala nacional, regional y local, en promover el cambio estructural y la modernización industrial de las regiones, y en particular a los responsables de las decisiones en organismos de gestión de los fondos de la política de cohesión. Debería ser de utilidad para todas las regiones, independientemente de su estructura y de sus puntos fuertes y débiles. Se dirige también a las regiones con una base industrial que no se han posicionado en la vanguardia tecnológica, ya que la innovación en los servicios les ofrece oportunidades para mejorar su posición competitiva y la de sus empresas.

La guía trata de ilustrar la forma en que el apoyo público regional puede crear un entorno favorable para las pequeñas y medianas empresas, ayudándolas a aprovechar mejor la innovación en los servicios para seguir siendo competitivas en cadenas de valor globales que incluyen tanto el sector industrial como el de servicios. Al ser esta su única finalidad, no abarca todas las variantes de la innovación ni todos los aspectos de las estrategias de innovación que pueden recibir ayudas a escala regional. Debe considerarse, más bien, como una «caja

de herramientas» práctica que contiene sugerencias y aportaciones novedosas extraídas de la experiencia de los interesados regionales. Su objetivo es examinar qué entornos, instituciones y herramientas de apoyo pueden aplicarse para facilitar la transformación de las estructuras y sectores empresariales regionales «a través de» la innovación en los servicios.

La guía contiene, sobre todo, ejemplos de posibles instrumentos de aplicación de estrategias regionales orientadas a tal fin. Muchos de ellos han sido cofinanciados con cargo a los fondos de la política de cohesión; otros, no. En cualquier caso, todos ilustran la forma en que pueden usarse los fondos de la política de cohesión para apoyar una utilización más estratégica de la innovación en los servicios. Complementa el manual de políticas elaborado por el Grupo de trabajo de expertos de los Estados miembros sobre las industrias culturales y creativas, titulado «How to strategically use the EU support programmes, including Structural Funds, to foster the potential of culture for local, regional and national development and the spill-over effects on the wider economy?»¹.

La preparación de la guía se hizo con apoyo del proyecto «TAKE IT UP»² – el pilar promocional de la iniciativa Europa INNOVA dirigida a mejorar el apoyo a la innovación –, a través de un miniestudio realizado por Jan Runge, de la consultora Spectrum. Se publicó una primera versión de la guía en el sitio web PRO INNO Europa³, para su consulta por las partes interesadas en la política de innovación, y en la versión definitiva se han tenido en cuenta además las observaciones formuladas por las siguientes entidades:

- El Mirror Group, grupo asesor formado por representantes cualificados de redes y de organizaciones y expertos internacionales del mundo académico y de la empresa. Su función es la asesorar en sus tareas al equipo de dirección de la plataforma S3 de especialización inteligente, tanto en un plano general, incluido el establecimiento de las prioridades, como en aspectos más específicos, como las actividades de ayuda a responsables políticos y a profesionales del sector⁴.
- Los participantes en el proyecto EPISIS⁵, cuyo objetivo principal es facilitar la cooperación transnacional entre los responsables políticos y los organismos competentes en el ámbito de la innovación en los servicios mediante la adopción de políticas y de actividades estratégicas y operativas paralelas.
- El foro asociativo INNO⁶, dedicado a la identificación, desarrollo y explotación de las sinergias entre los organismos oficiales europeos de innovación y a la propuesta de nuevos enfoques del apoyo a la innovación en las PYME. Se centra especialmente en el examen y prueba de nuevas formas de prestación de servicios para acelerar la adopción de los mecanismos de innovación más avanzados que demuestren eficiencia y produzcan un impacto.
- Los participantes en el foro asociativo KIS sobre el tema «Nuevas formas de promover la innovación en los servicios en Europa: el papel de los Fondos Estructurales», celebrado en Varsovia los días 27-28 de enero de 2011, en el que se examinaron y sometieron a votación algunos de los ejemplos incluidos en la presente guía.

Esta guía inteligente se presentó con ocasión de la décima edición de la Semana Europea de las Regiones y Ciudades (*Open Days*), en octubre de 2012⁷.

¹ <http://ec.europa.eu/culture/our-policy-development/documents/120505-cci-policy-handbook.pdf>

² <http://www.takeitup.eu/>

³ <http://www.proinno-europe.eu/episis/newsroom/invitation-public-consultation-draft-text-smart-guide-service-innovation-how-better->

⁴ http://ipts.jrc.ec.europa.eu/activities/research-and-innovation/s3_mirror.cfm

⁵ <http://www.proinno-europe.eu/project/episis>

⁶ <http://www.proinno-europe.eu/projects/partnering-forum>

⁷ http://ec.europa.eu/regional_policy/conferences/od2012/index.cfm

2

Preparación del escenario

2.1 Unas breves aclaraciones iniciales

Los servicios y el sector de los servicios son motores del crecimiento de la economía cada vez más importantes, ya que suponen más de las dos terceras partes del empleo y del valor añadido bruto generado en la UE. Determinan además la mayor parte del crecimiento en Europa⁸. Sin embargo, no son una panacea. Por sí solos no pueden solucionar los problemas de competitividad que aquejan a Europa, ni sustituir al sector industrial. Europa necesita aún, y seguirá necesitando en el futuro, una sólida base industrial y una posición de liderazgo tecnológico en muchos ámbitos. Por lo tanto, la cuestión no consiste en saber si es más importante el sector industrial o el de servicios, o si es más importante la innovación tecnológica o la innovación en los servicios. Todo eso es vital para la economía europea.

Con todo, conviene destacar que las fronteras tradicionales entre la industria y los servicios están cada vez más difuminadas⁹. Por ejemplo, el éxito del sector industrial depende, en gran medida, de servicios innovadores como el diseño, el marketing y la logística, así como de unos servicios posventa adecuados. Y lo mismo a la inversa. Cada vez son más las empresas de servicios que fabrican productos basados o relacionados con los servicios que ofrecen o con sus canales de distribución. A pesar de ello, las políticas y mecanismos de desarrollo regional y sectorial no suelen tener suficientemente en cuenta estos cambios.

La innovación en los servicios constituye, de hecho, un motor de crecimiento y de cambio estructural para el conjunto de la economía. Contribuye a una mayor productividad general y alimenta la innovación en otros sectores. Tiene incluso el potencial de crear nuevos polos de crecimiento y mercados punteros que tienen un impacto en el plano macroeconómico. Puede in-

⁸ Documento de trabajo de los servicios de la Comisión SEC(2009) 1195 titulado «Challenges for EU support to innovation in services _ Fostering new markets and jobs through innovation», disponible en www.Europa-innova.eu/c/document_library/get_file?folderId=261559&name=DLFE-10729.pdf.

⁹ Grupo de expertos sobre innovación en los servicios en la UE (2011), «Meeting the challenge of Europe 2020: The transformative power of service innovation», disponible en <http://www.Europa-innova.eu/web/guest/innovation-in-services/expert-panel/publications>.

ducir, por tanto cambios estructurales y económicos en nuestras sociedades, transformando nuestra forma de vivir, de hacer negocios y de relacionarnos mutuamente.

Cuadro 1: Definición y poder transformador de la innovación en los servicios

La **innovación en los servicios** abarca los conceptos y ofertas de servicios nuevos o sustancialmente mejorados en cuanto tales, independientemente de que hayan sido introducidos por empresas de servicios o de fabricación, e incluye asimismo la innovación en los procesos, las infraestructuras, la gestión de clientes, los modelos de negocio, la comercialización (ventas, marketing, distribución) y la productividad de los servicios, así como otras variedades híbridas de la innovación aptas para ser aplicadas simultáneamente, con distintas variantes, por diferentes grupos de usuarios.

El **poder transformador de la innovación en los servicios** se define como la propiedad que estos tienen de «alterar los canales tradicionales de comercialización y los modelos y procesos de negocio, y de mejorar significativamente la percepción de los clientes hasta el punto de afectar a la totalidad de la cadena de valor». De este modo, la innovación en los servicios conforma nuevos sectores, industrias y mercados, contribuyendo al cambio estructural y a la modernización industrial.

Este «**poder transformador de la innovación en los servicios**»¹⁰ ya ha hecho sentir sus efectos en muchos sectores. Ha modificado radicalmente algunas cadenas de valor, por ejemplo en la industria musical. La anticipación y utilización de este poder transformador no solo puede mejorar la competitividad de las empresas, sino también de las regiones que consigan captar una parte sustancial de las cadenas de valor así creadas. En este sentido, la región que ofrezca un entorno favorable e incentivos a la innovación en los servicios podrá facilitar el cambio estructural en su seno.

Sin embargo, este proceso de cambio puede presentar aspectos perturbadores e incluso en-

frentarse a intereses creados. La transformación siempre deja ganadores y perdedores: mientras que brinda nuevas oportunidades a algunos, también implica una destrucción «creadora» para los agentes establecidos que no se adaptan convenientemente. Así pues, para facilitar el cambio con alguna probabilidad de éxito es preciso adoptar decisiones deliberadas, establecer prioridades y comunicarlas claramente.

Todo ello tiene mucho sentido desde una perspectiva regional, porque la falta de reacción al desarrollo global y sectorial lleva muchas veces a mantener unas estructuras regionales demasiado centradas en una serie tradicional de competencias.

La liberación del poder transformador de la innovación en los servicios ofrece a las regiones la oportunidad de fortalecer su base empresarial existente y de facilitar el desarrollo de nuevos sectores e industrias. Por ejemplo, una región con una sólida tradición industrial puede beneficiarse del funcionamiento de unos centros de diseño industrial que tengan la misión específica de añadir valor a las empresas y renovarlas. Atrayendo el talento y ofreciendo incentivos a personas con distintas trayectorias, experiencias y competencias para que colaboren, una región puede ayudar a sus industrias a modernizarse y a crear empleo.

Dado que afecta a todos los sectores y mercados, el poder transformador de la innovación en los servicios no solo contribuye a la **transformación de las industrias tradicionales**, sino que también **configura industrias emergentes** en la frontera entre distintas competencias e industrias. Y puesto que tales industrias emergentes suelen caracterizarse por unas tasas de crecimiento elevadas y un gran potencial de mercado, son ellas las que poseen la clave de la competitividad y prosperidad futuras.

Cuadro 2: Definición de industrias tradicionales e industrias emergentes

Las industrias manufactureras tradicionales agrupan a las empresas que, dedicadas a la transformación y fabricación de productos o servicios, llevan mucho tiempo sin grandes

¹⁰ Grupo de expertos sobre innovación en los servicios en la UE (2011), «Poder transformador de la innovación en los servicios», disponible en <http://www.Europa-innova.eu/web/guest/innovation-in-services/expert-panel/publications>.

alteraciones o cambios y sin sufrir ningún proceso importante de transformación manifestado en la fusión con otros sectores o en la aparición de nuevos conceptos de negocio o de innovación en los servicios. En los sistemas de clasificación de actividades productivas constituyen lo que se conoce como «sector secundario». Son ejemplos clásicos la industria automovilística, de alimentación y bebidas, textil, de bienes de consumo, química, metalúrgica, etc.

Las industrias emergentes son aquellas otras, nuevas o existentes, sujetas a un proceso de cambio o de fusión para conformar industrias nuevas. Suelen estar impulsadas por nuevas tecnologías, nuevos modelos de negocio, como ocurre con los conceptos innovadores en el ámbito de los servicios, o nuevos desafíos sociales, como las exigencias de sostenibilidad que la industria debe atender. Muchas industrias emergentes, como las industrias creativas, las industrias móviles y de movilidad o las industrias ecoinnovadoras, tienen en común que todas ellas han surgido de otras ya existentes, por lo que trascienden los límites tradicionalmente definidos para configurar nuevos paisajes industriales y cadenas de valor que integran competencias y enlaces intersectoriales.

Para Europa en conjunto y para sus distintas regiones es importante disponer de un marco coherente para liberar el potencial de cambio estructural y de crecimiento económico que encierra la innovación en los servicios. Este objetivo debe estar en el centro de la política regional, de la política industrial y de la política de innovación, a todos sus niveles, para afrontar los desafíos de la estrategia Europa 2020, tal como se subraya en las recomendaciones del grupo de expertos sobre la innovación en los servicios en la UE¹¹.

En el marco del próximo período de financiación 2014-2020 de la política de cohesión, se invitará a las regiones europeas a elaborar estrategias nacionales o regionales para una especialización inteligente¹². Los servicios y la innovación en los mismos desempeñarán un papel impor-

tante al respecto, y los interesados y responsables políticos a escala regional deberán ser conscientes del potencial que subyace al poder transformador de la innovación en los servicios al diseñar políticas regionales «inteligentes» de nuevo cuño o al mejorar las existentes.

Cuadro 3: Definición de especialización inteligente

La **especialización inteligente** es un concepto importante, alusivo a una mejora y mayor focalización de la política de innovación, que se ha adoptado en la política de cohesión para después de 2013. Las futuras estrategias de investigación e innovación nacionales y regionales para una especialización inteligente (estrategias RIS 3), de carácter obligatorio, son agendas integradas de transformación económica territorial que:

- centran el apoyo de la política y de las inversiones en las prioridades, retos y necesidades clave del país o región para el desarrollo basado en el conocimiento;
- aprovechan los puntos fuertes, ventajas competitivas y potencial de excelencia de cada país o región;
- respaldan la innovación tecnológica, así como la basada en la práctica, y aspiran a fomentar la inversión del sector privado;
- involucran por completo a los interesados y fomentan la renovación y la experimentación;
- se basan en la evidencia e incluyen sistemas sólidos de supervisión y evaluación.

La finalidad de la presente guía no es presentar a los responsables políticos pruebas de este «potencial transformador de la innovación en los servicios» o aportar ejemplos de nuevas industrias emergentes o de sectores que aparezcan como los más prometedores para el desarrollo regional y el cambio industrial. La recogida de esas pruebas y su puesta a disposición de las regiones y de los Estados miembros compete al Centro Europeo de Innovación

¹¹ Grupo de expertos sobre innovación en los servicios en la UE (2011), «Meeting the challenge of Europe 2020: The transformative power of service innovation», disponible en <http://www.Europa-innova.eu/web/guest/innovation-in-services/expert-panel/publications>.

¹² <http://ipts.jrc.ec.europa.eu/activities/research-and-innovation/s3platform.cfm>.

en los Servicios¹³ y al Observatorio Europeo de Clústers¹⁴, que son los responsables de identificar y analizar los procesos de transformación y las industrias emergentes en Europa. Sus esfuerzos deben contribuir a definir los procesos e industrias que muestran las características más vigorosas y a describir «qué» son y «dónde» se encuentran.

Por su parte, la presente guía trata de ofrecer ejemplos de «cómo» se pueden **aplicar** las estrategias de especialización inteligente para aprovechar ese «poder transformador de la innovación en los servicios».

La elección de este enfoque específico responde al hecho de que las políticas regionales de innovación siguen estando centradas principalmente en la innovación tecnológica y en la financiación de las actividades de investigación, y no en el apoyo a todas las formas de innovación, conocimiento y creatividad.

Como consecuencia, los recursos no se asignan de manera óptima y son muchas las oportunidades que se pierden. No basta con **ampliar el alcance de los instrumentos tradicionales** para incluir la innovación en los servicios y aumentar el acceso de las empresas de servicios a ellos. Eso es necesario, pero no suficiente.

2.2 Ámbito de las medidas para liberar el potencial de la innovación en los servicios

El enfoque integral preconizado en esta guía exige desarrollar y diseñar **instrumentos nuevos** que tengan mejor en cuenta la innovación en los servicios. Son ejemplos de estos nuevos instrumentos los que se centran en la promoción de efectos inducidos entre las industrias y en la aparición de nuevos conceptos de servicios, independientemente de que se produzcan en empresas industriales o de servicios.

Estos instrumentos específicos utilizables para hacer un mejor uso de la innovación en los servicios pueden aplicarse a distintos niveles:

- 1) a nivel de **actividad**, por ejemplo, a través de proyectos de investigación y de apoyo económico al desarrollo de nuevos modelos de negocio;
- 2) a nivel de **empresa**, promoviendo una cultura empresarial general, mejorando la capacidad de las empresas para innovar con mayor rapidez y calidad, apoyando a las empresas nacientes, reforzando la gestión de la innovación en las empresas o facilitando su acceso a la financiación;
- 3) a nivel **sectorial**, creando un entorno empresarial favorable a la innovación en los servicios, por ejemplo mediante la organización de clústers y redes y de empresas;
- 4) a nivel de **mercado**, mediante la liberalización de los mercados de servicios, la protección eficaz de los consumidores o la adopción de normas que apoyen la confianza en los servicios innovadores y su interoperabilidad.

El Cuadro siguiente presenta una visión más detallada de los diferentes tipos de medidas aplicables en estos cuatro niveles.

¹³ El Centro Europeo de Innovación en los Servicios será creado en 2012 por la Comisión Europea a través de una convocatoria de licitación. Su función principal será sensibilizar sobre el potencial y los efectos del potencial transformador de la innovación en los servicios y prestar asesoramiento personalizado a regiones modelo sobre el modo de aprovecharlo y apoyarlo mejor.

¹⁴ Sitio web del Observatorio Europeo de Clústers: www.clusterobservatory.eu.

Cuadro 4: Ámbito de la política regional e industrial en relación con la innovación en los servicios

	Nivel de actividad	Nivel de empresa	Nivel sectorial (entorno empresarial)	Nivel de mercado
Políticas de asimilación	<ul style="list-style-type: none"> - Sistemas de medición de la innovación - Apoyo a la IDT pública - Fomento de la transferencia de los conocimientos 	<ul style="list-style-type: none"> - Incubadoras de empresas, apoyo al crecimiento e internacionalización - Apoyo a la PI y gestión de la innovación - Acceso a la financiación y preparación para la realización de inversiones 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistemas de medición de la innovación a nivel sectorial - Pronósticos en materia de tecnología e innovación en los servicios - Identificación y análisis de clústers 	<ul style="list-style-type: none"> - Previsión del mercado y vigilancia de las industrias emergentes - Autorregulación a nivel de la industria, normas de interoperabilidad y certificación - Marco jurídico y reglamentario de los servicios (comercio electrónico)
Políticas focalizadas	<ul style="list-style-type: none"> - Programas específicos de IDT - Promoción de la utilización de las TIC (contratación electrónica) - Promoción de nuevos modelos de negocio en el sector de los servicios y de nuevos conceptos de servicio en el sector industrial 	<ul style="list-style-type: none"> - Programas específicos de apoyo a la innovación, a nivel de empresa o de sector, para las empresas de servicios - Programas específicos de financiación del riesgo para los servicios - Programas de bonos para la mejora de la capacidad de innovación en los servicios 	<ul style="list-style-type: none"> - Iniciativas, a nivel sectorial o de clúster, en los sectores de servicios (participación de los usuarios, cooperación, relaciones intersectoriales, nuevas formas de clústers) - Colaboraciones público-privadas para demostrar la innovación en los servicios y en las organizaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Iniciativas de mercado líder relacionadas con los nuevos servicios - Programas de bonos para potenciar los efectos inducidos - Actividades de sensibilización - Desregulación/ liberalización de servicios concretos
Infraestructuras materiales e inmateriales	<ul style="list-style-type: none"> - Institutos de investigación en el ámbito de los servicios - Centros de formación especializados en el ámbito de los servicios 	<ul style="list-style-type: none"> - Parques de empresas de servicios e incubadoras de empresas 	<ul style="list-style-type: none"> - Proyectos de infraestructuras estratégicas (p.ej. acceso a la banda ancha, polos logísticos o de servicios, espacios para el trabajo conjunto) - Laboratorios vivientes, centros de diseño 	<ul style="list-style-type: none"> - Organismos de supervisión
Políticas horizontales	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivos fiscales - Ayudas estatales - Enseñanza y formación - Contratación pública 	<ul style="list-style-type: none"> - Políticas de apoyo a la creación de nuevas empresas - Programas de movilidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Políticas en materia de DPI - Normalización a nivel sectorial, por ejemplo en relación con las TIC 	<ul style="list-style-type: none"> - Mercado interior para los servicios (p.ej. Directiva relativa a los servicios) - Política sobre la competencia, incluidos los controles de las fusiones de empresas

La diferencia entre el apoyo a la innovación en los servicios a nivel de actividad y a nivel de empresa consiste en que, en el primer caso, se apoya el desarrollo de determinados nuevos modelos de negocio, mientras que en el segundo se apoya la capacidad de innovación global de una empresa, independientemente del tipo de innovación en los servicios que se introduzca. El apoyo a la innovación en los servicios a nivel sectorial mediante iniciativas relacionadas con los clústers va más allá, puesto que trata

de mejorar más en general el entorno en el que operan e innovan estas empresas.

Dicho de otro modo, los instrumentos a favor de la innovación en los servicios a nivel de actividad generan proyectos. Por el contrario, la aplicación de instrumentos de este tipo a nivel de empresa implica, en la mayoría de los casos, una subvención para aumentar la innovación y el ritmo a que tiene lugar. Por último, los instrumentos de apoyo a la innovación en los servicios

a nivel sectorial exigen una toma de decisiones más estratégica y un despliegue de esfuerzos para mejorar en términos más fundamentales el entorno empresarial de determinados grupos de empresas. Como ocurre con la innovación en general, también la innovación en los servicios florece mejor cuando hay un «ecosistema» o clúster regional propicio que apoye un flujo continuo de nuevas ideas y su puesta en práctica. También en los servicios es posible nutrir la aparición de nuevas ideas de manera sistemática.

Si bien es cierto que se requieren aún grandes esfuerzos para seguir completando el mercado interior y mejorar el entorno normativo general aplicable a todas las empresas, y a las de servicios en particular, estas medidas legislativas y reglamentarias de tipo horizontal y a nivel de mercado funcionarán probablemente de forma más eficiente a escala europea que a escala regional.

Con todo, puede hacerse mucho a escala regional para liberar el poder transformador de la innovación en los servicios con miras a facilitar el espíritu de empresa y el cambio empresarial. Normalmente, las regiones pueden conseguir **el mayor efecto sobre la innovación en los servicios** a través de políticas e instrumentos concebidos **a nivel de empresa y de sector**. En este sentido, el interés principal de las regiones radica en reforzar el desarrollo y la competencia regional apoyando a las empresas de nueva creación que hacen uso de la innovación en los servicios, y promoviendo un entorno empresarial favorable a las PYME.

2.3 Impacto que se consigue con la adopción de un enfoque sistémico

Para aprovechar plenamente el poder transformador de la innovación en los servicios, es preciso adoptar un **enfoque global y estratégico**. Este enfoque combina las políticas de tipo horizontal con las dirigidas específicamente a proporcionar mejores infraestructuras y un mejor apoyo a las empresas innovadoras, creando para ellas un entorno empresarial favorable y corrigiendo determinados fallos del mercado

que impiden aprovechar la innovación en los servicios.

Tenemos un ejemplo de este enfoque global en lo que el grupo de expertos sobre innovación en los servicios ha denominado **«iniciativas de demostración a gran escala»**. Esta «gran escala» no se refiere a la cuantía de la ayuda financiera concedida a un proyecto concreto, sino a la amplitud del despliegue de un proyecto de experimentación y aplicación dividido en fases al que se presta apoyo. Este enfoque trata de «demostrar a gran escala» los efectos potenciales de la innovación en los servicios y de las soluciones a problemas específicas basadas en «sistemas de servicios».

Por ejemplo, el grupo de expertos propuso la puesta en marcha de iniciativas de demostración para poner de manifiesto cómo transformar y reforzar la competitividad de las regiones altamente industrializadas (iniciativa de demostración 1A: zonas industriales en transición) o cómo apoyar el turismo sostenible y la «economía de la experiencia» en las zonas rurales (iniciativa de demostración 2: creación de regiones dinámicas). Los retos más frecuentes con que se enfrentan las regiones son la creación de comunidades sostenibles a través de un uso eficiente de los recursos, la reducción de las emisiones de carbono, las soluciones inteligentes de transporte urbano, la facilitación del desarrollo de industrias emergentes y del cambio estructural por medio de las nuevas tecnologías, la demanda de sostenibilidad y la innovación en los servicios.

Cuadro 5: ¿En qué consiste el «enfoque de demostración a gran escala»?

Según el grupo de expertos sobre innovación de los servicios en la UE, las **iniciativas de demostración a gran escala** «constituyen un poderoso medio para reducir los riesgos ligados al desarrollo y a la ampliación a escala real de sistemas de servicios novedosos, estimular la participación de los interesados y usuarios, compartir las experiencias a escala europea e identificar clústers de conocimientos especializados y oportunidades de establecimiento de alianzas...».

Se trata de un enfoque que sustituye los prototipos o proyectos piloto a pequeña escala por proyectos a gran escala (casi a escala de mercado) en los que se someten a prueba una serie de soluciones en condiciones reales con vistas a aprovechar mejor el poder transformador de la innovación en los servicios para abordar desafíos sociales o problemas o necesidades concretos o para apoyar una visión de cambio a mejor. Es un concepto orientado a los resultados y a la experiencia de los usuarios y requiere el liderazgo de un «titular» claro del desafío o problema, como por ejemplo una administración municipal.

Esta formulación de políticas gira en torno a los incentivos que pueden ofrecer las regiones, en el ámbito empresarial y social, para fomentar el cambio y las actividades empresariales. Apoya, pues, la reestructuración de las empresas existentes y la creación de nuevas estructuras industriales competitivas. Implica un uso efectivo de la inversión pública, ya que concentra los escasos recursos en un reducido número de áreas que prometen mantener o desarrollar una ventaja competitiva para la base industrial de la región. Para fortalecer la capacidad innovadora regional e impulsar así el crecimiento económico y la prosperidad, es preciso revisar y reorientar las políticas regionales a fin de que puedan captar mejor el «poder transformador de la innovación».

En este sentido, el concepto de iniciativas de demostración a gran escala constituye un enfoque nuevo del estímulo de la innovación. Proporciona a las regiones una herramienta para interconectar mejor a los agentes públicos y privados, en particular el mundo de la empresa, los prestadores de servicios de conocimiento, los centros de investigación, los organismos reguladores y los usuarios y ciudadanos, para intercambiar conocimientos, contribuir con experiencias prácticas y articular sus necesidades y competencias. Ofrece, al mismo tiempo, un contexto e incentivos para desarrollar, ensayar y aplicar nuevos enfoques a fin de afrontar desafíos y problemas específicos. De este modo se da un vuelco a la política tradicional de innovación. En lugar de apoyar la comercialización de la investigación

e innovación en cuanto tales, las iniciativas de demostración a gran escala permiten poner a prueba soluciones para problemas concretos. Con otras palabras, su punto de partida es el problema, no la solución.

Una nueva oferta de servicios o una nueva cadena de valor empresarial pondrán en peligro los intereses de los interesados actuales y cuestionarán los procedimientos administrativos establecidos. Sin su previa aceptación como **entorno de aprendizaje para la región**, capaz de activar cambios institucionales, ninguna iniciativa de demostración conseguirá mejorar la competitividad y crear empleo en magnitudes importantes. Por consiguiente, las estrategias a largo plazo deben incluir como elemento imprescindible un compromiso político duradero con las iniciativas de demostración. Las empresas que esperan explotar mercados exteriores con nuevos servicios pero no están dispuestas a cuestionar las estructuras internas no tendrán probablemente un impacto significativo.

La innovación en los servicios que consiga abordar con éxito los desafíos regionales y estructurales tendrá, con toda probabilidad, el potencial necesario para aplicarse en otros lugares y ampliar sus posibilidades de mercado. El **marketing, la difusión y el aprendizaje a partir de las medidas adoptadas** deben formar parte integrante de las iniciativas de demostración a gran escala para aumentar la sensibilización en el plano internacional y alcanzar el reconocimiento público en el plano local. El intercambio de experiencias entre los interesados regionales puede contribuir a alentar la replicación fuera de la propia región de los nuevos conceptos de servicios que hayan cosechado buenos resultados.

2.4 Enseñanzas del pasado: errores que hay que evitar

Tanto los responsables de la formulación de políticas como los encargados de su ejecución están siempre pendientes de «próxima práctica» que les ayude a perfeccionar sus políticas e instrumentos. Para ello han de proyectar la mirada más allá de las propias actividades y de las fronteras regionales y nacionales. Sin embargo,

no siempre resulta sencillo extraer las enseñanzas adecuadas.

Dado que no existe un modelo único ni una única «buena práctica» de apoyo a la innovación, cada región debe encontrar su propio camino para conseguir ventajas competitivas basadas en sus puntos fuertes y sus activos, combinados con la inspiración procedente de las redes y tendencias globales. En ocasiones es posible hallar «buenas estrategias» precisamente en las regiones que han tenido que luchar más duramente para ofrecer una perspectiva de futuro a sus habitantes.

La innovación únicamente suele producirse cuando los agentes se ven enfrentados a un desafío y han de resolver un problema concreto. Y así sucede que muchas regiones aplican en la práctica soluciones que a otras se les antojan imposibles. El desafío consiste en reproducir estos éxitos y experiencias positivas con la mayor amplitud posible y expresarlos en políticas regionales eficaces, teniendo en cuenta siempre las particularidades propias de la localidad o región.

Todas las regiones están sujetas a la presión de demostrar la eficacia de sus inversiones en programas y proyectos, sobre todo en la actual situación de contracción de los recursos públicos. Por lo tanto, es normal que se difundan ampliamente los casos de éxito y que los demás se dediquen a estudiarlos como fuente de inspiración. El hecho de que no todos estos casos alcancen la excelencia no tiene nada de nuevo, ya que corresponde a la propia definición de la excelencia. Nunca se puede saber qué parte del éxito reclamado se debe a la medida de que se trate y qué parte del mismo se debe al azar. Por este motivo es importante examinar atentamente la evidencia disponible, aunque esto no siempre resulta posible porque en muchos casos la planificación inicial no incluía el seguimiento y la evaluación continuos.

Resulta aún más difícil averiguar qué cosas conviene evitar, a pesar de que para no volver a cometer los errores ajenos es necesario conocerlos. Aquí es donde empiezan los problemas. Si bien la tendencia natural a no admitir los fra-

casos no constituye ninguna sorpresa, sí priva a los demás de una información valiosa. Por tal razón, los apartados siguientes presentan algunos de los peligros más comunes que deberían evitarse.

Hacer un «copia y pega» a ciegas: no adaptar las medidas a las peculiaridades regionales

El error más frecuente es tratar de reproducir los éxitos ajenos copiando un programa o proyecto supuestamente de éxito sin apenas adaptación. Aunque puede dar resultados en algunas ocasiones, la mayoría de las veces solo servirá para derrochar fondos públicos. Es preciso considerar minuciosamente los objetivos, desafíos, restricciones sistémicas, recursos y estructura industrial de cada región. Las medidas e iniciativas que no se ajusten a las peculiaridades regionales probablemente no conseguirán alcanzar sus objetivos. Por lo tanto, debería evitarse el «copia y pega» a ciegas de medidas que no corresponden al nivel de desarrollo de una región o a su perfil específico.

Actuar a solas: duplicar soluciones y adoptar soluciones aisladas

Las regiones han de afrontar desafíos complejos para encontrar soluciones rápidas para problemas pertinentes. El error consiste en que muchas veces intentan hacerlo por sí solas, emprendiendo acciones en solitario sin tener en cuenta posibles alianzas o soluciones alternativas. Esto puede dar lugar a soluciones subóptimas y, también aquí, a un costoso derroche de fondos públicos. En consecuencia, se debería incitar a las regiones a cooperar y buscar sinergias en su actuación, por ejemplo cuando se trata de acometer grandes proyectos de infraestructuras que requieren inversiones importantes. La suma es mayor que las partes.

No solo debería alentarse con decisión el intercambio de experiencias y conocimientos entre las regiones, sino también, y preferiblemente, la realización de actividades conjuntas de cooperación transfronteriza a escala regional y nacional. De este modo se podrían evitar las duplicaciones y sería posible someter a prueba un mayor número de posibles soluciones relacionadas con sistemas de servicios potenciales. La exploración de diferentes opciones en entor-

nos de la vida real a gran escala permite tomar decisiones informadas y mejores y promete una tasa de éxito más elevada en su aplicación. Una evaluación de impacto previa debería comparar la posible prestación de servicios por el sector privado con la prestación pública y explorar conceptos de aplicación alternativos.

Simplificar... demasiado: inversiones en infraestructuras y nada más

Muchas inversiones en infraestructuras, como centros de congresos, aeropuertos, etc. se han ejecutado y se siguen ejecutando sin ir acompañadas de medidas de apoyo y de conceptos de servicio capaces de suscitar a su alrededor el dinamismo empresarial. Puede conseguirse un mayor impacto cuando se tiene en cuenta desde una perspectiva estratégica el potencial de la innovación en los servicios al proyectar esas actuaciones y se incluyen en su ejecución una serie de medidas de apoyo relacionadas. Lo mismo se aplica a las inversiones hechas para atender otras prioridades de las políticas, como la diversidad cultural. Por ejemplo, las inversiones en museos suelen ir acompañadas de una serie de actos culturales. Sin embargo, deberían asociarse también a medidas dirigidas a mejorar las oportunidades ofrecidas a los empresarios de las industrias creativas, como la inclusión de espacios para el trabajo compartido o el lanzamiento de programas de bonos de innovación para alentar la aparición de nuevas oportunidades, los efectos inducidos y la cooperación mutua.

Por otra parte, las regiones deberían considerar siempre con sumo cuidado, en los procedimientos de contratación pública, los costes correspondientes al ciclo de vida completo de los productos adquiridos y compararlos con posibles alternativas de prestación de servicios, como el arrendamiento financiero.

Mostrar aversión al cambio: adherirse a un enfoque tradicional de la innovación

Ocurre con mucha frecuencia que el apoyo a la innovación se sigue centrando predominantemente en el fomento de la investigación y de la innovación basada en la tecnología. Aunque se trata de una orientación importante y funda-

mental de la política regional, no es suficiente para aprovechar plenamente los beneficios del potencial innovador regional. Es preciso tener en cuenta todas las formas de conocimiento e innovación y liberar el potencial que encierran. Por regla general, los mejores resultados se consiguen con una combinación estratégica híbrida de innovación en la tecnología y en los servicios¹⁵.

Empezar no por el principio: seguir las tendencias y no los puntos fuertes propios

Otro error frecuente consiste en lanzarse a actuar antes de conocer el contexto más amplio. Lo que a veces se percibe como un punto fuerte de la región es posible que no resulte competitivo en el terreno internacional y, a la inversa, una competencia regional en un pequeño nicho puede alcanzar categoría mundial. Para hacer posible una formulación de políticas basada en la evidencia, lo primero que han de hacer los responsables de la toma de decisiones es pedir asesoramiento sobre los análisis disponibles y sobre las comparaciones internacionales, con el fin de valorar el alcance del problema y su capacidad para abordarlo.

A este respecto, muchos de los responsables de la formulación de políticas y de su aplicación suelen atenerse a la misma secuencia de acciones. Primero identifican las tendencias del crecimiento – el «panal de rica miel» – y luego tratan de seguir las seleccionando los sectores cuyo crecimiento van a promover, para lo cual desarrollan la oportuna estrategia de crecimiento. Resultaría mucho más prometedor comenzar por evaluar los puntos fuertes de la región e identificar luego posibles alianzas, primero entre sectores y competencias de la propia región susceptibles de combinarse y seguidamente con otras regiones, tanto a escala nacional como internacional. Una estrategia dirigida a extraer el mayor provecho posible de todos los puntos fuertes regionales y a facilitar la fecundación intersectorial podría producir mejores resultados y dar lugar a nuevos nichos, sectores y mercados no atendidos aún por otras empresas, impulsando de esta forma el crecimiento futuro.

¹⁵ Véanse los resultados del estudio IMP3rove II – Gaining Competitiveness with Innovations beyond Technology and Products: Insight from IMP3rove, julio de 2011, disponible en <https://www.improve-innovation.eu/sme/valuable-links/publications/>.

Olvidar las instituciones adecuadas de apoyo que pueden facilitar el cambio

El cambio necesita agentes activos que lo hagan realidad. Estos no pueden ser siempre los mismos y diferirán dependiendo de los problemas, objetivos y restricciones existentes. Por ejemplo, las regiones deberían aprovechar los recursos y la función multiplicadora de los llamados clústers o agrupaciones de empresas especializadas y de otros agentes de innovación

en un ámbito concreto. Si no hay en una región organizaciones especializadas ni contrapartes con las que asociarse para aplicar el programa de cambio, será preciso estudiar si alguna otra organización puede encargarse de esta función o si conviene crear una nueva para este fin.

Los anteriores errores comunes se han condensado en la siguiente lista de principios que deben tenerse en cuenta al adoptar las medidas.

Cuadro 6: Las diez cosas que deben hacerse y no hacerse para hacer realidad una transformación con éxito mediante la innovación en los servicios

Lo que no debe hacerse	Lo que debe hacerse
Centrarse únicamente en la investigación y en la innovación tecnológica	Centrarse en todas las formas de conocimiento y de innovación
Apoyar las innovaciones en los servicios como tales	Apoyar la transformación mediante la innovación en los servicios
Apoyar a empresas especializadas concretas	Apoyar a clústers o redes de empresas relacionadas
Centrarse en un conjunto determinado de sectores de servicios	Centrarse en la industria y los servicios
Hacer un «copia y pega» de buenas prácticas	Buscar la próxima práctica
Seguir sin reflexión las tendencias del crecimiento	Aprovechar las competencias regionales para desarrollar industrias emergentes
Seguir un enfoque horizontal sin objetivos específicos	Seguir un enfoque sistémico
Seguir un enfoque sectorial estricto	Seguir un enfoque intersectorial
Poner en marcha proyectos piloto aislados	Poner en marcha proyectos de demostración a gran escala aplicando un enfoque sistémico
Buscar un problema para desarrollar una innovación (p.ej., buscar la comercialización)	Buscar una innovación que pueda resolver un problema (p.ej., abordar un desafío)

3

Liberación del poder transformador de la innovación en los servicios

De acuerdo con los principios definidos en la sección anterior sobre el modo de aprovechar mejor el potencial de la innovación en los servicios a gran escala, los mejores efectos pueden conseguirse combinando varios instrumentos y herramientas. La serie concreta de instrumentos entre los que pueda elegirse dependerá de los desafíos y oportunidades que se hayan identificado y que deban abordarse. Cada región tendrá que aplicar, en última instancia, su propia combinación de políticas, tras un proceso de introspección y de comparación desarrollado durante la fase de preparación de una estrategia regional amplia.

La aplicación de estas estrategias para liberar el poder transformador de la innovación en los servicios puede beneficiarse de las ayudas previstas en la política de cohesión, es decir, las concedidas por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER), el Fondo de Cohesión, el Instrumento de Preadhesión (IPA) y el Fondo Social Europeo (FSE).

Cuadro 7: Financiación de la explotación de la innovación en los servicios con cargo a los fondos de la política de cohesión¹⁶

Con carácter general, el marco jurídico de la UE previsto para la utilización de los fondos de la política de cohesión es relativamente amplio y las ayudas para un mejor uso de la innovación en los servicios encajan en varios de sus objetivos y categorías de gasto. Así pues, al diseñar los programas operativos, revisar las estrategias de inversión o elaborar las estrategias de especialización inteligente, cada región europea y cada Estado miembro de la UE tienen libertad para dar una mayor prioridad a la innovación en los servicios. El actual Reglamento de 2006 relativo al FEDER (que estará en vigor hasta 2014) contiene diversos instrumentos de ayuda, en particular los mencionados en el artículo 3 «Ámbito de intervención», el artículo 4 «Convergencia», el artículo 5 «Competitividad regional y empleo» y el artículo 6 «Cooperación territorial europea». Las prioridades temáticas y de in-

¹⁶ Reglamento (CE) nº 1083/2006 del Consejo, de 11 de julio de 2006, por el que se establecen las disposiciones generales relativas al Fondo Europeo de Desarrollo Regional, al Fondo Social Europeo y al Fondo de Cohesión, y se deroga el Reglamento (CE) nº 1260/1999. Disponible en: http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/regulation/newregl0713_en.htm. Para conocer los cambios para el período posterior a 2014, véase la propuesta de Reglamento del Consejo para el próximo período de programación 2014-2020, COM(2011)615, en particular los objetivos temáticos del artículo 9, así como las prioridades de inversión definidas en la propuesta de Reglamento sobre disposiciones específicas del FEDER (artículo 5), COM (2011)614. Disponible en: http://ec.europa.eu/regional_policy/what/future/proposals_2014_2020_en.cfm#1.

versión para el próximo período de programación (2014-2020) correspondientes a los fondos de la política de cohesión en general, y al FEDER en particular, permiten igualmente apoyar las inversiones y medidas a favor de la innovación en los servicios.

Al examinar el panorama europeo, vemos que gran parte del apoyo a la innovación canalizado a través de los fondos de la política de cohesión sigue centrado principalmente en el fomento de la innovación tecnológica. No obstante, también es posible encontrar buenos ejemplos de instrumentos, nuevos o existentes, centrados en la innovación en los servicios y financiados con los fondos regionales de la UE. En esta sección se presentan casos concretos de estos buenos ejemplos que han podido o que se podrían llevar a la práctica con la ayuda de los instrumentos de la política de cohesión.

Los instrumentos y herramientas de ayuda se clasifican con arreglo a los tres niveles en los que es posible conceder las ayudas: (1) a nivel de empresa, (2) a nivel sectorial o de entorno empresarial y (3) a nivel de mercado mediante el apoyo a actividades que favorezcan los efectos inducidos. La tabla siguiente presenta una visión de conjunto de los ejemplos que se describen en el capítulo siguiente en relación con el tratamiento de los desafíos y problemas regionales a través de la innovación en los servicios. Algunas de estas medidas de apoyo, como los centros de diseño y los bonos de innovación, se mencionan más de una vez, debido a que los mismos ejemplos sirven para distintos objetivos y se aplican a diferentes niveles.

Cuadro 8: Visión de conjunto de los instrumentos de apoyo para liberar el potencial de la innovación en los servicios

Instrumentos de apoyo a nivel de empresa	Instrumentos de apoyo a nivel de sector y de entorno empresarial	Instrumentos de apoyo a nivel de mercado y para promover efectos inducidos
Clínicas de innovación en el diseño	Centros de diseño	Medidas de sensibilización a escala regional
Bonos de innovación en el lado de la oferta	Laboratorios vivientes	Incentivos a la cooperación entre empresas industriales y diseñadores
Apoyo a la gestión de la innovación	Apoyo a clústers en las industrias emergentes basadas en la innovación en los servicios	Bonos de innovación en el lado de la demanda
Facilitación del acceso a la financiación	Asistencia a la innovación	Iniciativas en el ámbito de la contratación pública
Incubadoras de empresas de servicios		
Apoyo del enfoque global		

3.1 Instrumentos de apoyo para impulsar la innovación en los servicios a nivel de empresa

En muchas empresas industriales, la cultura de innovación sigue dominada por los ingenieros y el personal con mentalidad técnica, pero hay margen para que la innovación en los servicios se convierta en un componente natural de los pro-

cesos de innovación y en clave del éxito en todas las empresas. La innovación en los servicios puede hacerse realidad, por ejemplo, a través de un nuevo concepto de marketing o de la mejora del servicio posventa, pero puede revestir también la forma de nuevos modelos de negocio basados no tanto en la venta de productos como en los contratos de servicios que garantizar su uso (por ejemplo, el arrendamiento financiero).

Un estudio realizado por la plataforma europea IMP³rove para la gestión de la innovación (que figura más adelante entre los ejemplos de buenas prácticas) ha puesto de manifiesto que los líderes en innovación que se adelantan a los demás suelen ser «innovadores híbridos» que en sus proyectos en este campo combinan la innovación en los productos y en los servicios¹⁷. La innovación entendida de un modo tan amplio implica un sistema de gestión complejo y es un hecho reconocido que muchas PYME no disponen de procesos de este tipo para hacer uso de todos los conocimientos y creatividad que poseen y carecen de la experiencia y las cualificaciones necesarias para hacer realidad la innovación en los servicios. Un mejor apoyo a la innovación de las PYME permitiría abordar estas deficiencias. Las instituciones públicas que apoyan tradicionalmente la innovación están comenzando ahora a estudiar ese tipo de necesidades, mientras que muchas organizaciones de servicios del sector privado – muchas de las cuales también son pequeñas empresas o microempresas – se enfrentan con dificultades para acceder a los clientes.

En la sección siguiente se presentan las diversas medidas e instrumentos que pueden utilizarse para este fin en el marco de las estrategias regionales de aplicación destinadas a liberar el poder transformador de la innovación en los servicios:

- Clínicas de innovación en el diseño
- Bonos de innovación en el lado de la oferta
- Apoyo a la gestión de la innovación
- Apoyo al acceso a la financiación
- Incubadoras de empresas de servicios

3.1.1 Clínicas de innovación en el diseño: cómo ayudar a las empresas a desarrollar productos y servicios atractivos y centrados en el usuario

En una economía en red, en la que el valor de la marca es un componente esencial del éxito comercial, los servicios de diseño ayudan a las empresas a desarrollar productos y servicios cada vez más atractivos y centrados en el usua-

rio. Las empresas que invierten en diseño suelen ser más innovadoras y rentables y crecen más rápidamente que las que no lo hacen¹⁸. Existe una correlación entre el diseño y la competitividad. Las regiones y los Estados miembros de la UE deberían reconocer y apoyar el papel desempeñado por el diseño y la innovación tecnológica centrada en el usuario.

Las clínicas de innovación en el diseño son mecanismos de apoyo de tipo «ligero» caracterizados porque su proceso de aplicación resulta sencillo y rápido para la empresa participante. En vez de tratar pacientes, tratan ideas y modelos de negocio. Su titularidad puede corresponder a organismos públicos de innovación o a prestadores privados de servicios intensivos en conocimiento, tales como las consultoras de empresas. Ofrecen, por regla general, análisis y asesoramiento en materia de innovación a una organización, empresa o empresario individual en sesiones de corta duración (normalmente de una o dos horas, aunque pueden extenderse a un día completo). Este asesoramiento puede estar relacionado con la identificación de algún requisito de la innovación, la identificación de posibles colaboradores de los clientes hasta ahora desconocidos o la preparación de una hoja de ruta en materia de innovación referida a una oportunidad de negocio. Las clínicas de este tipo prestan los servicios indicados en el contexto de la innovación impulsada por el diseño, y su misión consiste en contribuir a que los modelos de negocio, productos y servicios tengan más en cuenta al usuario y en trazar nuevas rutas que lleven al mercado. Como se ilustra con el ejemplo siguiente, a menudo sirven para tender puentes entre el mundo de la empresa y el del diseño.

Design Pressure Cooker – región de Brabante del Norte, Países Bajos

Design Pressure Cooker (DPC) es una clínica de innovación en el diseño creada por Syntens, un organismo de innovación sin fines de lucro dependiente del Ministerio de Asuntos Económicos de los Países Bajos.

¹⁷ Véanse los resultados del estudio IMP³rove II – Gaining Competitiveness with Innovations beyond Technology and Products: Insights from IMP³rove, julio de 2011, disponible en <https://www.improve-innovation.eu/sme/valuable-links/publications/>.

¹⁸ Documento de trabajo de los servicios de la Comisión «Design as a driver of user-centred innovation», Bruselas 7.4.2009, SEC(2009)501 final. Véase <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/design-creativity/>

El método utilizado consiste en poner en contacto a un diseñador con una PYME o empresario que tengan necesidad de un diseño. Durante una sesión de un día de duración, trabajan conjuntamente sobre el diseño. Al término de dicha sesión se tiene que haber desarrollado una nueva idea o concepto de producto. Este instrumento proporciona una vía para conocer mejor la utilización y las posibilidades del diseño. La atención se reparte por igual entre el pensamiento enfocado al diseño y los procesos de diseño, como sus aspectos visuales, es decir, aquellos que preocupan a muchos empresarios al contratar una agencia de diseño.

Algunos ejemplos de los servicios ofrecidos:

- Design Pressure Cooker Leisure – examen de innovaciones en las industrias del ocio;
- Design Pressure Cooker Health – innovaciones en el sector de la salud;
- Design Pressure Cooker Health – desarrollo de soluciones medioambientales inteligentes y sostenibles.

El análisis de los resultados del programa indica que sus principales beneficios son los siguientes¹⁹:

- Mejor comprensión de los posibles efectos del diseño sobre la innovación (el 88 % de los participantes expresaron una opinión positiva del diseño);
- Al cabo de poco tiempo, las empresas participantes estaban en condiciones de adoptar decisiones sobre su estrategia de innovación basada en el diseño;
- Muchas PYME siguen trabajando con los diseñadores asignados después de asistir a la sesión de DPC;
- Alrededor del 50 % de las PYME que participan en la sesión de DPC lanzan nuevos productos o servicios al mercado y mejoran sus procesos de innovación.

El método se empleó en el proyecto regional «MKB Design.Brabant», durante el cual asistieron a este tipo de sesiones unas 70 PYME. El proyecto MKB Design.Brabant se desarrolló entre 2010 y 2011, con el apoyo económico de la provincia de Brabante del Norte, del Centro de Innovación de Syntens, de CapitalD, de la Cámara de Comercio del Suroeste de Holanda y de la (BOM). La financiación ascendió a 1,2 millones de euros²⁰.

Información adicional: www.andersdoen.nl/syntens/flashletter/2011-01/en/ y www.mkbdesignbrabant.nl

3.1.2 Bonos de innovación: acceso a información de inteligencia sobre la innovación en los servicios

Las restricciones a la innovación que afectan a las PYME suelen estar relacionadas con la falta de conocimientos especializados en un ámbito específico, unida en ocasiones a un cierto sesgo institucional a favor de determinadas prácticas de innovación. Por ejemplo, una organización líder en la innovación de base tecnológica, como una empresa de ingeniería, puede subestimar el potencial que encierra la innovación en los servicios. Ofreciendo a las PYME el asesoramiento de expertos externos sobre este último tipo de innovación pueden eliminarse eficazmente tales restricciones con una pequeña carga administrativa. De este modo, la intervención pública seguirá siendo «ligera» y los beneficiarios de los bonos podrán decidir con qué experto o prestador de servicios prefieren trabajar.

Los bonos de innovación son una fórmula no intervencionista para incentivar a las organizaciones a adoptar nuevas maneras de pensar y de actuar. Se trata de bonos que los organismos públicos de innovación conceden a empresas o a otros organismos públicos para su canje por determinados servicios externos de innovación previamente definidos. Se procura así la colaboración de los beneficiarios y de los prestadores de los servicios y, en el mejor de los casos, se consigue el desarrollo de productos o servicios nuevos o la mejora de los existentes. En el contexto de la innovación en los servicios, los bonos

¹⁹ Berends, H et al., External designers in product design processes of small manufacturing firms, Design Studies (2010) y Noteborn & Berends (2012).

²⁰ Datos suministrados por Cees Hogendoorn, consultor senior de innovación de Syntens, mediante correo electrónico del 6.9.2012.

pueden utilizarse para estimular a las organizaciones a revisar sus modelos de servicios o a elaborar nuevos enfoques de cooperación con sus socios comerciales o sus clientes.

La denominada «Declaración de Riga»²¹ propone algunas orientaciones generales para el diseño de los programas de bonos de innovación, con miras a aprovechar plenamente el potencial de estos programas de microcréditos para promover diversas actividades innovadoras de las PYME. Bien gestionados, estos programas pueden ser una herramienta muy eficaz de apoyo a la innovación.

GreenConServe²² – Francia, Alemania y Noruega

El bono GreenConServe es un nuevo programa de financiación que ofrece ayuda técnica y de gestión a los innovadores en servicios ecológicos en la industria de la construcción que está siendo ensayado por los organismos públicos de innovación OSEO (FR), Projektträger Jülich (DE), Innovation Norway (NO) y Norwegian Defence Estates Agency (NDEA). El proyecto forma parte de la Plataforma de innovación en los servicios intensivos en conocimiento (KIS-IP) de la Comisión Europea. La mayoría de los asociados han emitido bonos desde la primavera de 2010 con una validez de doce meses y un valor medio de 15 000 euros.

Este bono permite a las empresas de servicios a la construcción y a las PYME dedicadas al mantenimiento de edificios contratar asesores técnicos y de gestión para la realización de evaluaciones de impacto, estudios de mercado, ofertas de precio de nuevos servicios específicos y evaluaciones de la normativa.

El proyecto se caracteriza por un proceso de solicitud y de selección sencillo y rápido:

- El formulario de solicitud consta de dos páginas y puede descargarse de Internet;
- Se garantiza una respuesta en el plazo máximo de dos semanas;

- Los solicitantes cuya petición resulte aprobada pueden empezar a colaborar inmediatamente con el experto elegido.

El coste total del programa es de 3,9 millones de euros, de los que la UE aporta 1,7 millones con cargo a su Programa de Competitividad e Innovación (PCI). El programa arrancó en septiembre de 2009 en el marco de la iniciativa Europa INNOVA y finaliza en diciembre de 2012.

Información adicional: <http://www.Europa-innova.eu/greenconserve/>

3.1.3 Entrenamiento y formación en gestión de la innovación

La gestión de la innovación en las PYME es compleja, porque los procesos de innovación raramente se desarrollan de manera lineal. El éxito de esa gestión depende de la movilización de numerosas cualificaciones y de un cuidadoso equilibrio entre la improvisación, la experimentación y una gestión de proyectos rigurosa. Los empresarios y directivos de las PYME carecen frecuentemente de las herramientas y recursos necesarios para guiar a su empresa a través de estos procesos de innovación. Los servicios de asesoramiento externo y la evaluación comparativa con otras PYME pueden ayudarles, por tanto, a mejorar su enfoque de la gestión de la innovación.

Los organismos de innovación pueden ayudar a las PYME a perfeccionar y mejorar su gestión en esta materia mediante la evaluación comparativa, el entrenamiento (*coaching*) y la formación, impartidos por servicios de asesoramiento externos (públicos o privados) o desarrollados previa capacitación de las empresas para que evalúen por sí mismas sus resultados y los comparen con los de empresas similares.

IMP³rove – Todos los países de la UE, más Israel y Australia

La plataforma IMP³rove trata de ayudar a las PYME a mejorar sus procesos internos de gestión de la innovación. Esta medida de apoyo,

²¹ http://www.europe-innova.eu/c/document_library/get_file?folderId=132988&name=DLFE-9801.pdf

²² Ejemplo práctico basado parcialmente en información suministrada por Katharina Krell, directora gerente de Greenovate, el 30.5.2011.

desarrollada inicialmente por la Comisión Europea junto con un amplio consorcio de entidades, es coordinada en la actualidad por la consultora internacional AT Kearney y opera en numerosos Estados miembros de la UE en colaboración con consultores de innovación concretos.

El enfoque de IMP³rove combina una extensa plataforma de autoevaluación y aprendizaje en línea con un proceso de consultoría individualizado de tipo presencial. Mediante la plataforma en línea, las empresas se someten a una evaluación comparativa completa de su actuación en el campo de la gestión de la innovación, que pueden contrastar con las empresas similares.

Una amplia red de consultores expertos en gestión de la innovación les acompañan a lo largo del proceso y les ofrecen servicios de consultoría para mejorar su capacidad en ese campo. Una vez completado el proceso, se ofrece a las empresas una entrevista estructurada para resumir las conclusiones.

En septiembre de 2012, más de 495 consultores de todos los Estados miembros habían recibido formación sobre la caja de herramientas IMP³rove y cerca de 3 200 PYME habían completado la evaluación de su actuación en el campo de la gestión de la innovación. Varios Estados miembros han integrado IMP³rove y su modelo de gestión de la innovación en las PYME en sus programas oficiales de apoyo o en las enseñanzas especializadas – como los cursos de administración de empresas –, o han formado al personal de los organismos públicos de innovación para que pueda utilizarlo.

A raíz de este éxito, se procede actualmente a organizar la «**Academia Europea de Gestión de la Innovación IMP³rove**», como entidad independiente sin fines de lucro. La Academia seguirá prestando cuatro tipos de servicios diferentes:

I) servicios de formación y de certificación para consultores en gestión de la innovación;

- II) mantenimiento y garantía de calidad de una plataforma que permita a las PYME hacer una evaluación comparativa de su actuación en el campo de la gestión de la innovación y elaborar planes de acción dirigidos a mejorar esa actuación con el apoyo de consultores experimentados;
- III) asesorar a los organismos de innovación y a otros órganos públicos para que integren aspectos de la gestión de la innovación en sus programas de apoyo a las PYME, y
- IV) ayudar a las instituciones académicas a incluir módulos de gestión de la innovación, por ejemplo, en sus cursos de administración de empresas, con objeto de aumentar continuamente la oferta de gestores cualificados en ese ámbito a las empresas europeas.

La Comisión Europea contrató el 2007 la constitución y funcionamiento inicial de la plataforma IMP³rove por un importe de 4,8 millones de euros. Durante el período 2010-12 se financió en el marco de la iniciativa Europa INNOVA mediante una subvención adicional de 1,95 millones de euros con cargo al PCI, a la que hay que añadir más de un millón de euros aportados por los socios del proyecto.

Información adicional:
www.improve-innovation.eu

3.1.4 Facilitación del acceso a la financiación

Para poder desplegar y aprovechar plenamente las innovaciones concretas en el ámbito de los servicios, los emprendedores y las PYME dinámicas han de disponer de un mejor acceso a su financiación. El sector público puede promover el desarrollo de un entorno económico que favorezca la innovación en los servicios ofreciendo ayuda a estas empresas para planificar sus inversiones (es decir, para elaborar los planes de negocio apropiados), facilitando la formación de redes con inversores públicos y privados y estableciendo instrumentos de inversión con financiación

pública destinados a las empresas existentes y de nueva creación que persigan la innovación en los servicios.

Las empresas que buscan financiación para sus actividades en este campo suelen encontrar dificultades. La financiación pública y privada suele favorecer la innovación tecnológica en productos amparados por derechos de propiedad intelectual dotados de valor económico, en detrimento de la innovación en los servicios enfocados al cliente, que son menos tangibles. Hay varios desafíos conexos que es preciso superar. Ante todo, los inversores carecen de información sobre la empresa y sobre el potencial de la innovación en los servicios. Por su parte, las empresas – especialmente las PYME – suelen carecer también de información sobre las posibles fuentes de financiación, su funcionamiento y la forma de acceder a ellas. Por último, la innovación en los servicios no está aún bien integrada en los programas de innovación regionales y nacionales, por lo que carece de la relevancia pública y política necesaria para atraer volúmenes adecuados de financiación.

Aunque es posible que las especificaciones y los criterios de admisibilidad establecidos en los programas y en los fondos de inversión no excluyan explícitamente la innovación en los servicios, en cierto modo suelen excluirla de forma implícita, bien no prestándole la debida atención, bien no ofreciendo explicaciones sobre esta modalidad particular de innovación. Inversores públicos y privados como los bancos mostrarán una menor propensión a financiar a los empresarios que pretenden explotar nuevos modelos de negocio o la innovación en los servicios, en ausencia de incentivos o medidas específicas que les muevan a hacerlo. Hay que tratar, por tanto de superar esta tendencia natural a financiar sobre todo los modelos de negocio y sectores que son bien conocidos y que pueden exhibir unos activos más tangibles.

Existe una extensa gama de instrumentos disponibles para abordar el problema y para mejorar las condiciones de acceso a la financiación en el campo de la innovación en los servicios. Se está ensayando además en la actualidad la idoneidad

de nuevas fórmulas de financiación, entre ellas la financiación colectiva (*crowd-funding*), como instrumentos de apoyo (véase el asunto C-I Factor)²³. Los ejemplos mostrados en el cuadro siguiente ofrecen una instantánea de la situación.

Programa *Coach and Connect* de preparación para la financiación dirigido a emprendedores y a PYME – Baden-Württemberg, Alemania

Coach and Connect es un programa de tutoría y de creación de redes de ámbito regional desarrollado por Baden-Württemberg Connected e.V. (bwcon), que tiene por finalidad preparar a PYME y a empresas nacientes para su crecimiento y para encontrar financiación pública o privada para la fase siguiente de su desarrollo. Se centra principalmente en las empresas de TIC y de servicios de software que facilitan la innovación en los servicios. Las empresas participantes reciben asesoramiento individualizado sobre planificación de gestión y cuentan con la ayuda de ejecutivos de otras empresas de la industria de la TIC que actúan como tutores y les asesoran en relación con los instrumentos financieros disponibles.

El programa, cofinanciado por el Fondo Social Europeo, ha formalizado un acuerdo con el High Tech Gründerfonds (HGTF), de la administración federal alemana, el organismo competente para facilitar el acceso a financiación pública a las empresas de servicios de TIC.

El coste total del programa asciende a 350 000 euros y la financiación disponible a 170 000 euros. La UE cofinancia el 47 % del programa a través del FSE (objetivo 3), mientras que el 53 % restante se cubre con financiación privada procedente de la red de empresas integradas en bwcon. La duración de este proyecto fue de tres años, concluyéndose en 2007²⁴, aunque ha continuado bajo el nombre de *Coach and Connect+*.

Información adicional: www.bwcon.de/bwcon_coach.html?&L=3

²³ Otros programas similares para mejorar el acceso a la financiación son FAME, en el marco de la Alianza Europea de Industrias Creativas, así como MOBICAP y EMMINVEST, en el marco de la Alianza Europea de Industrias Móviles y de Movilidad. Para más información, véase <http://www.howtogrow.eu/ecia/project/fame/> and <http://www.mobilise-europe.mobi/access-to-finance/>.

²⁴ Datos suministrados por Konstantin Schneider, de MFG, mediante correo electrónico del 5.9.2012.

Microfinanciación para la innovación en los servicios en las industrias creativas – Cultuur-Ondernemen, Países Bajos

Desde el año 2006, Cultuur-Ondernemen trabaja en los Países Bajos para colmar la brecha que suele impedir el acceso a la financiación privada a los artistas y a las microempresas y empresas que operan en cualquiera de los subsectores de las industrias creativas. Uno de los objetivos de este fondo de garantía es facilitar a esas empresas el acceso a nuevos mercados y la colaboración con empresas de otras industrias para mejorar sus servicios. En este contexto, Cultuur-Ondernemen concede microfinanciación de hasta 10 000 euros y avala créditos bancarios por los importes que excedan de esta cantidad a artistas visuales, intérpretes, diseñadores y otras empresas de las industrias creativas.

- Cada año imparte formación relacionada con el desarrollo de sus estrategias comerciales y con la colaboración con otras empresas a más de 1 200 artistas;
- Desarrolla anualmente unos 40 proyectos culturales y artísticos de revisión de la estrategia para distintas organizaciones, generalmente en relación con la innovación en los servicios y la comunicación con los clientes;
- A lo largo de los últimos seis años, ha gestionado financiación por importe de 25 millones de euros para más de 500 artistas y creadores, a través de un fondo de garantía rotatorio dotado con 1,9 millones de euros²⁵.

Información adicional: www.cultuur-ondernemen.nl/cultuurlening

Instrumentos de inversión tipo JEREMIE – Todos los países de la UE

JEREMIE (acrónimo formado por las letras iniciales en inglés de «Recursos europeos conjuntos para microempresas y pequeñas y medianas empresas») es una iniciativa común de la Comisión Europea, del Fondo Europeo de Inversiones y del Banco Europeo de

Inversiones. Trata de mejorar el acceso a la financiación de las microempresas y de las pequeñas y medianas empresas mediante la aportación de capital riesgo, préstamos, garantías, microcréditos y otras fórmulas de financiación innovadoras. Puesto que los Estados miembros y las regiones deciden autónomamente sus prioridades de inversión, es posible utilizar JEREMIE para financiar también la innovación en los servicios. Aunque hasta la fecha no se ha hecho así con frecuencia, es una posibilidad real, como demuestra la región de Lombardía (IT), cuya estrategia de inversión hace particular hincapié en las inversiones en servicios²⁶.

Información adicional: http://ec.europa.eu/regional_policy/thefunds/instruments/jeremie_en.cfm

C-I Factor: Asociación europea de empresas de 's Hertogenbosch, Amsterdam, Londres y Mons

Esta iniciativa concreta de «Acercamiento de las empresas creativas a la inversión» (C-I Factor) trata de mejorar las condiciones de acceso a la financiación de las empresas creativas de toda Europa, prestando especial atención a las fórmulas de financiación colectiva. Se trata de una asociación transfronteriza liderada por el Centro Europeo de Diseño (CED) que agrupa a cuatro socios con experiencia en la financiación de empresas del sector creativo. Bajo su inspiración está ejecutándose un proyecto piloto dirigido a enlazar modalidades informales de financiación colectiva con inversores profesionales como empresas de capital riesgo, inversores informales (*business angels*) y el Fondo Europeo de Inversiones. C-I Factor trata igualmente de que los inversores tomen conciencia del potencial económico de las industrias creativas y ensayen nuevas modalidades de entrenamiento y presten servicios individualizados en materia financiera específicamente a emprendedores de las industrias creativas. Esta iniciativa transfronteriza de mejora del acceso a la financiación en el marco de la Alianza Europea de Industrias Creativas

²⁵ Datos suministrados por Joost Heinsius, de Cultuur-Ondernemen, mediante correo electrónico del 5.9.2012.

²⁶ Véase el ejemplo práctico sobre la utilización de los fondos Jeremy en: <http://bit.ly/k7fNUE>.

cuenta con un presupuesto de 1,9 millones de euros (2012-2014), al que la UE contribuye con 1,25 millones.

Plus d'informations sur <http://www.howto-grow.eu/ecia/project/C-I Factor/>

3.1.5 Incubadoras de empresas de servicios

Hay una fuerte relación de reciprocidad entre las innovaciones en productos, en tecnologías y en servicios. Sin embargo, son muchos los representantes del mundo de la empresa, de la investigación y del sector público que siguen pensando y actuando con arreglo a las pautas marcadas por los sectores tecnológicos e industriales. Se pasan por alto así los mutuos beneficios que derivarían de una mayor colaboración intersectorial. No comprenden cómo puede ayudar la innovación en los servicios a las empresas europeas, y especialmente a las PYME, a reforzar, o incluso reinventar, sus modelos de negocio. Los empresarios y directivos rara vez disponen de los recursos necesarios o de la completa mezcla de cualificaciones requerida para captar la complejidad de la innovación en los servicios. Los centros de apoyo específicos en la materia pueden ayudar a superar estas barreras.

Básicamente, lo que hacen las incubadoras de empresas de servicios es aplicar el concepto general de incubadora de empresas al fomento de la innovación en los servicios. Ayudan a empresas privadas y a organizaciones del sector público a desarrollar innovaciones en los servicios que añadan añadir valor a su negocio tradicional y/o a transformar radicalmente la forma de gestión. Esta función puede incluir la evaluación de los modelos de servicios existentes, la identificación de posibles nuevas demandas y mercados para servicios no existentes aún, la remodelación de los flujos de información y de capital en torno a la cadena de suministro, el diseño y ensayo de nuevos conceptos de servicio y la identificación de nuevos canales de comercialización para las empresas.

Service Factory de Fraunhofer – Núremberg, Alemania

La Service Factory ha sido establecida recientemente por el Instituto Fraunhofer en

Alemania. Con sede en Núremberg, realiza tareas de asesoramiento sobre actividades de incubación en relación con los servicios para empresas de servicios del entorno regional, añadiendo de este modo la dimensión de los servicios al sistema de innovación regional. Está vinculada al Instituto Fraunhofer de Circuitos Integrados (IIS), especializado en tecnología digital, TIC y sistemas de comunicaciones, lo que pone de relieve la estrecha relación existente entre los avances tecnológicos y la innovación en los servicios.

Ambas organizaciones ofrecen a sus asociados y clientes un servicio de consultoría integral que va desde los nuevos conceptos de servicios hasta su comercialización. De esta manera, el principal punto fuerte de la Service Factory consiste en la singular combinación de sus conocimientos sobre innovaciones de vanguardia en la tecnología, los mercados, los procesos y la dinámica de redes. Dedicada asimismo grandes esfuerzos a la investigación relacionada con la innovación en los servicios, especialmente en las áreas de la «servicialización» y del «pensamiento enfocado al diseño de servicios».

Establecida en 2010, recibirá, a lo largo de cinco años, una subvención por importe de 11 millones de euros con cargo al programa regional de Fondos Estructurales. Se trata del segundo proyecto por volumen de financiación de este programa en la región.

Información adicional: www.scs.fraunhofer.de

3.2 Instrumentos de apoyo a nivel sectorial o del entorno empresarial

La realización del poder transformador de la innovación en los servicios no puede detenerse al nivel de la empresa. La intervención a este nivel puede mejorar la competitividad de una empresa concreta, conservar los puestos de trabajo y crear otros nuevos, pero difícilmente servirá para abordar los desafíos sociales o para crear nuevas empresas a la escala requerida. Los fondos nacionales, regionales y europeos han contribuido en gran medida, y lo siguen haciendo

do, a las inversiones de carácter sectorial, como las destinadas a las infraestructuras. Gracias a ellas Europa dispone de una red de aeropuertos y carreteras altamente desarrollada y de unas telecomunicaciones por banda ancha que permiten una mejor interconexión.

Menos obvias son las otras infraestructuras más «ligeras» que se están creando y reforzando en toda Europa para ofrecer a las empresas un entorno favorable para la innovación en los servicios. Sin embargo, estas infraestructuras «ligeras» son un componente esencial, por ejemplo, del desarrollo y utilización de los servicios móviles y de movilidad y de los modernos servicios turísticos en zonas rurales basados en aplicaciones de los teléfonos móviles. Resulta bastante evidente que Europa necesita esta nueva dinámica para aprovechar todo el potencial de la innovación en los servicios en general, y en las industrias emergentes en particular. Para que Europa pueda alcanzar la excelencia en el desarrollo de una economía de servicios competitiva en el siglo XXI, resulta imprescindible apoyar estratégicamente el desarrollo de redes inteligentes de distribución de energía, de parques de ordenadores en la nube, de amplias zonas de cobertura wifi, de sistemas inteligentes de transporte y de incubadoras de empresas, por mencionar solamente algunos ejemplos.

Los ejemplos siguientes ilustran algunos instrumentos de apoyo que pueden utilizarse para crear ecosistemas innovadores en los que pueda desarrollarse la innovación en los servicios:

- Centros de diseño;
- Laboratorios vivos;
- Apoyo a clústers en las industrias emergentes basadas en la innovación en los servicios;
- Asistentes de innovación.

3.2.1 Centros de diseño

Las PYME de los diversos sectores y regiones de Europa están sometidas a una fuerte presión que las obliga a innovar «por encima de» sus competidores a nivel global, dado que cada vez es más difícil competir en los precios, es-

pecialmente en los países con costes laborales elevados. Por este motivo, el desarrollo de unos servicios verdaderamente orientados al usuario, junto con la integración de elementos creativos, culturales y estéticos en los productos y servicios, es cada vez más importante en la actual economía de la experiencia. Ocurre con frecuencia, sin embargo, que las PYME no disponen internamente de los conocimientos especializados y de la información que necesitan para realizar estos cambios. Han de recurrir a estructuras disponibles externamente. Un ejemplo de tales infraestructuras son los centros de diseño, que promueven la toma de conciencia sobre la contribución del diseño al éxito empresarial y al progreso de la sociedad en general. En el aspecto de la innovación en los servicios, las estrategias de diseño desempeñan un papel cada vez más importante en la evaluación y replanteamiento de las modernas ofertas de servicios. Los centros de diseño colaboran con directivos de empresas para integrar en sus estrategias el pensamiento enfocado al diseño y para promover el diseño como sector innovador ante los responsables de la formulación de políticas locales y regionales.

Centre for Design and Innovation (c4di) – Aberdeen, Escocia

El Centre for Design and Innovation fue creado en 2008 por la Universidad Robert Gordon de Aberdeen, con una dotación económica de unos 1,2 millones de euros (un millón de libras) del fondo FEDER escocés. El centro, que colabora con Scottish Enterprise, Skills Development Scotland y el Ayuntamiento de Aberdeen, ofrece sus servicios a una vasta clientela de empresas.

La filosofía básica del centro estriba en la adopción de una estrategia orientada a la creatividad y al diseño para abordar los desafíos de las empresas, utilizando una serie de herramientas y técnicas originales de diseño centradas en el usuario, con el objetivo de ayudar a las PYME escocesas a abordar los desafíos y a desarrollar soluciones innovadoras, incluyendo las relacionadas con la estrategia global de la empresa, la presta-

ción de servicios, el desarrollo de productos o la política de marcas.

Algunos ejemplos de los servicios ofrecidos:

- Comunicación: asesoramiento a las PYME para que puedan comunicarse mejor con sus asociados y clientes a través del diseño;
- Innovación: promoción de una generación de ideas más creativa e intuitiva y de la gestión de la innovación;
- Servicios: atención especial a los métodos que permiten a las PYME implicar a los usuarios en el proceso de desarrollo de sus productos y servicios, con el fin de reducir los costes y satisfacer las expectativas (a veces ocultas) de los consumidores;
- Cultura de empresa: asistencia a las empresas en la creación de entornos de trabajo y estructuras de gestión que estimulen la colaboración y la creatividad.

Información adicional: www.c4di.org.uk

3.2.2 Creación de laboratorios vivos

Dada la necesidad que tiene Europa de intensificar sus esfuerzos de transformación de unos resultados de la investigación de alta calidad en éxitos comerciales, es preciso reforzar la colaboración entre las empresas, los interesados en la investigación y la innovación y los usuarios finales. Por otro lado, las empresas solo pueden desarrollar productos y servicios avanzados si ponen a prueba constantemente su aplicación en ensayos en la vida real. La mejora y la innovación en los servicios y una mayor participación de los usuarios finales constituyen el núcleo del enfoque de los laboratorios vivos.

Los laboratorios vivos estimulan a los interesados en la innovación a colaborar en actividades de investigación y desarrollo y en ensayos de nuevas ideas, productos y servicios en una fase precoz de su desarrollo. El objetivo perseguido es obtener unas soluciones finales más orientadas al mercado, más sostenibles y más adaptadas al usuario. Desde el punto de vista de las políticas oficiales, la Comisión Eu-

ropea los define del modo siguiente: «Un laboratorio vivo es un ecosistema de innovación abierto y orientado al usuario, basado en una asociación empresa-ciudadano-administración pública, que permite a los usuarios tomar parte activa en el proceso de investigación, desarrollo e innovación»²⁷.

Debido a su intensa focalización en los usuarios y aplicaciones finales, los resultados de los laboratorios vivos suelen reflejarse en unos servicios mejores o innovadores. Por otro lado, los laboratorios vivos presentan una dimensión territorial, ya que normalmente ensayan la aplicación de los productos y servicios en su entorno inmediato, lo que hace que gocen frecuentemente del respaldo de las autoridades locales o regionales. Pueden estar especializados, por lo demás, en un tema o sector industrial específico, desde la e-manufacturing, pasando por los juegos, hasta los sistemas inteligentes de transporte, por citar solo algunos ejemplos²⁸.

Living Lab Salud – Andalucía, España

Living Lab Salud Andalucía (LLSA) es una red abierta de innovación que une a órganos de la administración, universidades, empresas del sector de las TIC y usuarios finales (ciudadanos, pacientes y profesionales sanitarios). Trata de poner en pie «entornos de ensayo», plataformas y recursos para el desarrollo de tecnologías, servicios y proyectos innovadores en el ámbito de la salud, haciendo hincapié en la participación de los usuarios finales.

LLSA es el resultado de una iniciativa conjunta impulsada por la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa y por la Consejería de Salud de la Junta de Andalucía. Se creó a finales de 2008 mediante la firma de un acuerdo marco en el que participaron 99 organizaciones públicas y privadas pertenecientes a los sectores de la salud y de las nuevas tecnologías. El objetivo principal de este laboratorio vivo consiste en promover servicios innovadores en el sector sanitario, como las terapias innovadoras, la interoperabilidad, la telemedicina y la teleasistencia, así como nuevos métodos de comunicación con los

²⁷ Comisión Europea, disponible en: http://ec.europa.eu/information_society/activities/livinglabs/docs/brochure_jan09_en.pdf.

²⁸ Pueden encontrarse otros ejemplos de laboratorios vivos en: <http://knowledgecentre.openlivinglabs.eu/>.

ciudadanos, sistemas de apoyo a la toma de decisiones y temas relacionados con la formación y las asociaciones profesionales.

Información adicional: www.livinglabsalud.es/en/

3.2.3 Apoyo a clústers en las industrias emergentes basadas en la innovación en los servicios

Las pequeñas empresas innovadoras de las industrias emergentes dependen, en la misma medida que las empresas más grandes establecidas desde hace tiempo, de la presencia de un ecosistema favorable para los prestadores de servicios, suministradores de productos, expertos externos y asociaciones. En las industrias emergentes basadas en la innovación en los servicios, estos «ecosistemas» suelen estar subdesarrollados. Se necesita una diversidad de empresas pequeñas e innovadoras, centros de investigación y organismos públicos que sean más conscientes del potencial económico y social de una nueva industria concreta.

Las iniciativas de apoyo a los clústers prestan o canalizan servicios de apoyo concretos a un grupo específico de empresas y de agentes relacionados con la innovación. De este modo promueven redes territoriales, sectoriales e intersectoriales concretas de empresas, proveedores y organizaciones asociadas (centros de investigación, asociaciones, etc.) para promover el desarrollo económico y la innovación.

HAMAC – Asociación Helénica de Empresas de Servicios Móviles, Grecia

Los servicios móviles tienen el potencial de transformar radicalmente los modelos de negocio y la participación del cliente en prácticamente todas las industrias enfocadas al consumidor. También influyen en gran medida sobre los modelos de servicios de muchas empresas, de modo parecido a como lo ha hecho Internet en los últimos quince años. Al acelerar y promover las oportunidades, las iniciativas relacionadas con los clústers pueden contribuir a interconectar a prestadores de servicios móviles, empresas potencial-

mente beneficiarias, agentes investigadores relacionados con la innovación en los servicios móviles (telecomunicaciones, estudios empresariales, medios en formato digital, etc.) e instituciones del sector público.

HAMAC es una organización tipo clúster sin fines de lucro dedicada a prestar servicios de este tipo. Incluye a empresas de alta tecnología que trabajan en el desarrollo de aplicaciones para móviles, de servicios de valor añadido destinados a empresas de telecomunicación, de servicios de comunicaciones innovadores, de contenidos y de aplicaciones para el marketing mediante móviles. Su objetivo es promover la sensibilización sobre la relevancia de la innovación en los servicios móviles entre las empresas, pero también entre el público en general, los medios de comunicación y los organismos públicos competentes.

La asociación engloba a 31 empresas que representan aproximadamente el 90 % de la facturación total de este sector en el mercado nacional. Emplea a más de 4 000 trabajadores, de los que 1 000 son científicos de alto nivel académico. Opera en 40 países y su facturación total asciende a 400 millones de euros.

Las metas que se ha fijado HAMAC son las siguientes:

- Desarrollar un espíritu de cooperación entre sus miembros y promover la colaboración recíproca;
- Fomentar la colaboración de sus miembros con empresas y asociaciones homólogas del extranjero;
- Promover a las empresas del sector a través de acciones específicas y contribuir a la innovación y la orientación al exterior;
- Presentar planes de negocio y propuestas a las autoridades públicas;
- Organizar cursos de formación dirigidos a mejorar las cualificaciones administrativas y técnicas de sus miembros;

- Observar los acontecimientos de orden científico, técnico, financiero y educativo del sector, transmitiendo a sus miembros la información oportuna;
- Promover y proteger los intereses de sus miembros;
- Representar al sector a escala local, regional e internacional, y asistir a eventos nacionales e internacionales²⁹.

La creación de HAMAC fue uno de los resultados de las actividades del proyecto MOBIP, una plataforma paneuropea de innovación en los servicios móviles organizada en el marco de la iniciativa Europa INNOVA y cofinanciada por la UE. El proyecto fue además decisivo para la asignación de Fondos Estructurales al programa griego de bonos digi-mobile (30 millones de euros) y de las subvenciones del programa *ICT4Growth* (120 millones de euros).

Información adicional: www.hamac.gr

3.2.4 Asistentes de innovación

No es frecuente la innovación en los servicios en muchas PYME ni en las empresas con una baja diversidad de I+D. Todo apunta a que los empresarios y gestores de las PYME carecen de los conocimientos técnicos y de los recursos necesarios para ello. El hecho de que muchas empresas apenas mantengan vínculo alguno con las instituciones de enseñanza superior y que empleen a un número de titulados universitarios por debajo de la media amplifica los obstáculos que se oponen a la innovación.

Los asistentes de innovación son empleados que tienen asignada la tarea de facilitar la innovación aportando sugerencias y modificando proyectos en la empresa. En este contexto, muchas regiones de Europa utilizan los Fondos Estructurales para ayudar a empresas concretas a contratar titulados universitarios y jóvenes investigadores que realicen proyectos de I+D internos, apliquen proyectos innovadores y contribuyan así tanto a la sostenibilidad de las empresas como a la creación de puestos de trabajo. Estos programas, que subvencionan una parte de los costes salariales y de seguri-

dad social durante un plazo determinado y que ofrecen entrenamiento, formación y orientación, representan una gran ayuda para mejorar la capacidad innovadora de las empresas participantes.

Asistente de innovación – Baja Austria

Desde 2002, el Departamento de Economía, Turismo y Tecnología del estado de Baja Austria gestiona el programa Asistente de innovación, que trata de aumentar la capacidad de innovación de las empresas, principalmente las PYME, sea cual fuere su sector, mediante ayudas económicas a la contratación de este tipo de empleados.

El asistente de innovación es un titulado universitario que aplica sus conocimientos especializados a la ejecución de proyectos de innovación en la empresa. El programa va dirigido principalmente a empresas con un número de titulados inferior a la media. Por regla general, los proyectos aplicados tienen relación con la innovación en los servicios (nuevas estrategias de marketing, utilización de las redes sociales, implantación de nuevos sistemas de gestión de las relaciones con los clientes, aplicaciones informáticas para otros procesos de la empresa, etc.).

El programa no solo subvenciona los costes salariales y de seguridad social, sino que también imparte entrenamiento a las PYME y a los propios asistentes de innovación, y ofrece a todos los titulados universitarios un curso de posgrado a tiempo parcial sobre gestión de la innovación.

- El coste promedio aproximado de cada asistente de innovación es de 30 000 euros durante un período de 15 meses;
- Durante los primeros ocho meses se subvenciona el 50 % del coste;
- Durante los últimos siete meses se subvenciona el 35 % del coste;
- El programa cofinancia asimismo el entrenamiento, el curso de posgrado y la evaluación realizada por un consultor externo.

²⁹ Basado en un intercambio de correos electrónicos con uno de los fundadores de HAMAC, el Sr. Manglis, de Atlantis Research, el 20.5.2011.

Según informa el Gobierno del estado de Baja Austria, cada proyecto genera una inversión adicional de 180 000 euros y entre tres y cuatro puestos de trabajo permanentes. En el 60 % de los casos, el contrato de trabajo de los asistentes de innovación se prorroga al finalizar el período subvencionado de 15 meses³⁰.

El coste total del proyecto asciende a 1,1 millones de euros, de los que 514 000 euros corresponden a la cofinanciación del Fondo Europeo de Desarrollo Regional. Aunque la duración inicial del proyecto era de año y medio, desde julio de 2002 hasta enero de 2004, ha seguido funcionando posteriormente con el apoyo económico del Gobierno del estado³¹.

Información adicional: www.innovationsassistent.at

3.3 Instrumentos de apoyo a nivel del mercado y para promover efectos inducidos

Las políticas de innovación e investigación de toda Europa se han concentrado durante mucho tiempo en promover la I+D tecnológica, por lo que de algún modo no han conseguido enlazar la excelencia alcanzada por Europa en el terreno de la investigación con las necesidades reales de los consumidores y ciudadanos. La innovación en los servicios puede contribuir con frecuencia a colmar esta brecha entre la innovación científica y las exigencias del mercado.

Al promover una mayor aceptación de la innovación en los servicios en el lado de la demanda, los responsables políticos pueden inducir a empresas y sectores enteros a intensificar la colaboración intersectorial y la innovación. Pueden hacerlo incentivando a los beneficiarios y usuarios para que adquieran determinados servicios de innovación, en lugar de apoyando a quienes los prestan.

En este contexto, en la sección siguiente se examinan:

- Las medidas de sensibilización a escala regional;
- Los incentivos a la cooperación entre empresas industriales y diseñadores;
- Los bonos de innovación en el lado de la demanda;
- Los incentivos a la innovación a través de la contratación pública.

3.3.1 Medidas de sensibilización a escala regional

El grupo europeo de expertos sobre innovación en los servicios destacó en su informe final³² la importancia de la innovación en los servicios para afrontar el desafío planeado por la estrategia Europa 2020 de la Comisión Europea para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador. Insistieron especialmente en el potencial de transformación de las estructuras industriales existentes (es decir, el «poder transformador») implícito en la innovación en los servicios. Los actos de sensibilización a escala regional han contribuido ya a difundir las recomendaciones y temas de ese informe entre los sectores interesados y las autoridades competentes. No obstante, queda aún mucho por hacer.

En los Estados miembros y regiones de la UE se observan distintos grados de desarrollo de las estrategias de aplicación de la innovación en los servicios. La falta de interés que se constata en algunos países y regiones por los servicios y por la innovación en los servicios probablemente tiene que ver con el hecho de que se trata de una cuestión que tiene implicaciones en diversos ámbitos económicos y organizativos y de que no siempre existe la clara delimitación de competencias que sería necesaria para promover la innovación.

Por otro lado, en una sociedad compleja y conectada digitalmente, la innovación en general, y la innovación en los servicios en particular, se desarrolla a través de una experimentación, una colaboración y un aprendizaje permanentes.

³⁰ Andrzej Mikolajczuk, «Innovative Assistant - A Lower Austrian funding scheme for firms», http://www.europe-innova.eu/c/document_library/get_file?folderid=366487&name=DLFE-11067.pdf.

³¹ http://ec.europa.eu/regional_policy/projects/practices/details.cfm?pay=AT&the=45&sto=1378®ion=664&lan=7&obj=ALL&per=ALL&defL=EN.

³² «Meeting the challenge of Europe 2020 - The Transformative Power of Service Innovation», disponible en http://www.europe-innova.eu/c/document_library/get_file?folderid=383528&name=DLFE-11601.pdf.

Para estar al tanto del panorama en continua mutación de productos, servicios, tecnologías y demandas de los consumidores, tanto las empresas como los responsables de la investigación y de la innovación necesitan disponer de información actualizada. NESTA, organismo de innovación del Reino Unido, señala que uno de los cometidos más importantes de las administraciones públicas a este respecto consiste en adoptar estrategias de innovación que se centren mucho más en la evaluación de los mercados, tendencias e intervenciones de apoyo y en la amplia difusión posterior de los datos resultantes³³. La ausencia de información y de datos sólidos constituye un obstáculo importante para la mejora de la capacidad innovadora de las modernas economías occidentales. Las medidas de sensibilización en materia de innovación en los servicios permiten satisfacer esta necesidad.

Las conferencias, ferias, exposiciones y plataformas de intercambio de iniciativas son otras tantas medidas de sensibilización que permiten a un gran número de interesados de todo tipo conocer el valor de la innovación en los servicios y configurar una visión compartida de los problemas que se avecinan. En el mejor de los casos, contribuyen a organizar una comunidad de interesados que persigue activamente la innovación en los servicios en diversos ámbitos y que presiona a la administración pública para que asigne al tema una alta prioridad dentro de su agenda política.

Conferencia ServDes – Oslo (Noruega), Linköping (Suecia) y Espoo (Finlandia)

La Conferencia ServDes es un encuentro de investigadores destinado al intercambio de conocimientos sobre el diseño en los servicios y la innovación en los servicios. Su objetivo principal consiste en tomar conocimiento de investigaciones originales sobre estos temas, promoverlas y poner en contacto a investigadores con profesionales de la industria y responsables de la formulación de políticas. La conferencia ha servido para mejorar significativamente la sensibilización sobre los temas expuestos en las ciudades en las que se ha celebrado.

Entre los temas abordados y debatidos cabe citar los siguientes:

- Estrategias de diseño en los servicios basadas en la evidencia;
- El turismo y el diseño en los servicios;
- Innovación social a través del diseño;
- El pensamiento enfocado al diseño como enfoque de gestión;
- Servicios de salud y de atención social para personas con necesidades complejas;
- Juegos de realidad alternativa y narraciones participativas que van más allá de la mera diversión.

Información adicional: www.servdes.org

3.3.2 Incentivos a la cooperación entre empresas industriales y diseñadores

Los sectores industriales europeos – y en particular las pequeñas y medianas empresas pertenecientes a ellos – superan a sus competidores de todo el mundo en conocimientos tecnológicos y en tecnología de la ingeniería. Sin embargo, esas mismas empresas carecen a menudo de las cualificaciones creativas y de colaboración que se requieren para comercializar con éxito un producto técnicamente superior mediante la inclusión de las perspectivas del usuario en el proceso de su desarrollo. Se necesita una mayor colaboración con los prestadores de servicios creativos (diseñadores, especialistas en marketing, empresarios de los medios sociales, etc.) para superar estas barreras que frenan la innovación impulsada por el diseño.

Los proyectos que tratan de facilitar una mayor y mejor colaboración entre las empresas industriales y los expertos en diseño pueden generar también innovaciones en los servicios. Los diseñadores pueden ayudar a esas empresas a remodelar el desarrollo de productos, su comercialización y los modelos de negocio poniendo la mente en el usuario. El núcleo esencial de esta nueva colaboración es un enfoque interdisciplinario, experimental y estético que haga hincapié en la participación de los clientes en el ensayo

³³ http://www.nesta.org.uk/events/hot_topics/assets/features/big_data_resources.

de prototipos a lo largo del proceso de desarrollo.

Design Reaktor – Berlín, Alemania

Design Reaktor Berlin es una iniciativa experimental de investigación e innovación liderada por la Universidad de las Artes de Berlín, que reúne a estudiantes de diversas materias universitarias y a PYME de distintas industrias para desarrollar nuevas ideas centradas en el usuario con miras a la creación de productos, servicios y modelos de negocio innovadores.

Un total de 55 PYME y más de 82 estudiantes participaron en una serie de seminarios y sesiones de intercambio de ideas, de dos semanas de duración, en las que se presentaron a todos los participantes diversos conceptos relacionados con el pensamiento enfocado al diseño y con la generación de productos y servicios centrados en los usuarios. Los estudiantes cursaban diversas materias de tipo creativo: diseño de moda y de productos, diseño digital, planificación y comunicación estratégicas, diseño de comunicación, fotografía y vídeo. El proyecto contó con la participación de doce departamentos universitarios. Como consecuencia de esta colaboración se desarrollaron 52 prototipos de soluciones, de los que hasta ahora se han patentado seis.

El proyecto se encuentra actualmente en su segunda fase, en la que tanto la universidad como los grupos de colaboración formados por PYME y estudiantes trabajan cada vez más estrechamente con intermediarios públicos y privados, tales como centros de transferencia de tecnología, organismos de promoción de las exportaciones, consultores de empresas y agencias de comunicación, al objeto de comercializar algunas de las soluciones desarrolladas.

Este programa de apoyo al diseño tuvo un coste total de 514 000 euros y fue cofinanciado por los Fondos Estructurales (FEDER) con 271 000 euros a lo largo de dos años,

entre 2007 y 2008. Debido al éxito del proyecto, posteriormente el sector privado lo prorrogó un año más, asumiendo el coste adicional de 125 000 euros³⁴.

Información adicional: www.design-reaktor.de

3.3.3 Bonos de innovación en el lado de la demanda

Los empresarios y las empresas pertenecientes a industrias en red, basadas en la colaboración e intensivas en conocimiento tropiezan cada vez más frecuentemente con restricciones a la innovación ligadas a la aversión al riesgo, a la incertidumbre sobre la evolución futura del mercado, a la institucionalización de los procesos de innovación y a la falta de conocimientos especializados (por ejemplo, estrategias digitales, competencias creativas, etc.). La mera posesión de un producto técnicamente superior no se traduce sin más en su éxito comercial. Las restricciones inmateriales comentadas pueden superarse colaborando con prestadores externos de servicios que ayuden a las empresas a ser creativas y a examinar las opciones desde múltiples perspectivas. La política industrial y de innovación debería prestar, por tanto, un mayor apoyo a las empresas dispuestas a colaborar con otros interesados del ecosistema de la innovación, a establecer nuevas alianzas fuera de los propios sectores y a difundir la información resultante.

Los bonos de innovación en el lado de la demanda son intervenciones públicas de tipo «ligero» que incentivan a las PYME para adquirir servicios innovadores (servicios creativos, investigación y desarrollo, consultoría de empresas, formación, etc.) con objeto de superar las restricciones sistémicas a la innovación. Se caracterizan por unos procedimientos administrativos ágiles y suelen concederse por importes limitados (entre 5 000 y 15 000 euros). Los bonos son emitidos por una organización intermediaria (un servicio de la administración regional, un fondo de innovación, un organismo de desarrollo regional, etc.) y documentan la obligación de abonar el importe correspondiente a la PYME beneficiaria o, en algunos casos, al prestador de los servicios de innovación. En algunos programas, las PYME

³⁴ Entrevista telefónica con Marc Piesbergen, coordinador del proyecto Design Reaktor, el 30.5.2011, e información facilitada por Tanja Mühlans, de la administración del Senado de Berlín, mediante correo electrónico del 31.8.2012.

han de contribuir con una pequeña proporción del coste del bono, con el fin de reforzar su compromiso con el proyecto de colaboración.

Bonos de innovación en el marco de la Alianza Europea de Industrias Creativas

Tres de los cuatro programas específicos de apoyo a las empresas desarrollados en el marco de la Alianza Europea de Industrias Creativas, una iniciativa de la UE que se desarrollará a lo largo del período 2012-2015 con financiación del PCI, tratan de estimular la demanda de servicios ofrecidos por las industrias creativas promoviendo su adquisición por PYME pertenecientes a industrias tradicionales (por ejemplo, electrodomésticos, turismo e industria agroalimentaria). Las empresas serán las beneficiarias directas de estos bonos, cuyo importe medio unitario es de 5 000 euros. Estos tres programas implican la participación de prestadores de servicios a empresas y de industrias creativas de diez países de la UE. Los resultados definitivos de los proyectos piloto nutrirán los amplios debates que se desarrollarán, a escala regional y nacional, en el seno de la Plataforma para el aprendizaje de políticas establecida por la Alianza, para determinar cómo debe planificarse y aplicarse el apoyo futuro a las empresas en general y a las industrias creativas en particular.

El primer programa, denominado **«Bonos en industrias creativas»** (VINCI por sus siglas en inglés), emite bonos de este tipo para PYME de la región de Salzburgo, en Austria, con miras a la aplicación de proyectos de innovación en colaboración con industrias creativas. Los prestadores de servicios a empresas que participan en él pertenecen a las industrias creativas de la región y de otros países europeos. La emisión de los bonos VINCI es responsabilidad de Austria Wirtschaftsservice (aws), el banco austríaco para la promoción de empresas.

El segundo programa piloto de bonos de innovación dirigido a fomentar la prestación de servicios a empresas por parte de las in-

dustrias creativas se está llevando a cabo en España, concretamente en el País Vasco. Denominado **«+INNOVA CREATIVITY»**, su objetivo consiste en extender progresivamente el dinamismo creador y los procedimientos innovadores de las industrias creativas a sectores tradicionales que no están relacionados directamente con ellas pero que podrían beneficiarse de sus aportaciones creativas y de los efectos inducidos. La acción piloto servirá también para establecer una estrecha colaboración con empresas de otros centros de creatividad europeos.

El tercer programa de bonos para estimular la demanda de innovación en el lado de la demanda es **«For Creative Challenge Celtic Crescent North West»** (4CNW), dirigido por el ayuntamiento de Sligo, en Irlanda, que trata de fortalecer en las regiones del noroeste de Europa el papel de la creatividad como catalizador de la innovación en los servicios. Ayudará a industrias tradicionales irlandesas a acceder a los servicios de los fuertes clústers de las industrias creativas existentes en Escocia y en Escandinavia. Pretende asimismo demostrar cómo pueden aprovechar las autoridades locales y regionales una integración deliberada de actuaciones en el lado de la oferta y de la demanda para promover nuevos sistemas de transferencia de conocimientos y de producción de efectos inducidos entre sectores diferentes.

El coste medio de cada uno de estos programas asciende a unos 350 000 euros, de los que la UE contribuye con unos 225 000 euros. Se aplican desde diciembre de 2011 y estarán en vigor hasta noviembre de 2013.

Información adicional: <http://www.howtogrow.eu/ecia/projectcategory/vouchers/>

3.3.4 Incentivos a la innovación en los servicios a través de la contratación pública

El recurso a la contratación pública para crear una demanda de determinadas innovaciones es objeto de debate desde hace tiempo, tanto a escala de la UE como a escala nacional y regional. Por una parte, tales prácticas tratan de mejorar

los servicios públicos y, por otra, tienen el potencial de contribuir de manera significativa a una dinámica de innovación a lo largo de todo el ciclo de vida de los nuevos productos y servicios. No obstante, rara vez se ha estudiado la función desempeñada por la contratación pública en el apoyo a la innovación en los servicios, por lo que existe un margen considerable para reconsiderar el gasto público en este ámbito.

La utilización de la contratación pública para fomentar la innovación en los servicios implica el establecimiento de un moderno procedimiento al respecto, ligado a una estrategia de innovación, por parte de los organismos contratantes y la consideración de las nuevas tendencias existentes en materia de innovación. En este sentido, la contratación pública puede contribuir a promover la innovación en una fase temprana de su desarrollo (fase de iniciación), o bien en el momento en que el mercado correspondiente al servicio innovador específico ya se encuentra más desarrollado (fase de consolidación)³⁵.

Contratación de un sistema VOIP – Heidelberg, Alemania

El ayuntamiento de Heidelberg (DE) adquirió en 2004 un sistema de telecomunicaciones basado en el protocolo de voz por Internet (VoIP) para sustituir al antiguo sistema de telefonía, destruido en un incendio. La empresa adjudicataria del concurso fue Alcatel y el presupuesto correspondiente a la instalación de las primeras unidades ascendió a 48 000 euros. Según se informó, los criterios que justificaron la elección de Alcatel fueron «la flexibilidad para satisfacer la necesidad específica de combinar un sistema tradicional con otro nuevo, la continuidad del mantenimiento y los costes más bajos».

Desde el punto de vista técnico, el sistema VoIP integra en una misma plataforma las comunicaciones de voz con otros servicios de comunicaciones. Permite mantener una relación más fluida con los ciudadanos que se ponen en contacto con la administración municipal (ofreciendo, por ejemplo, un sistema de telefonía asistida por ordenador mucho

más eficiente). Permite asimismo a los distintos servicios de la administración organizar mejor equipos de trabajo virtuales y prestar servicios de ventanilla única para responder las consultas de los ciudadanos.

Por cuanto se refiere al proceso de contratación, el departamento de compras del ayuntamiento llevó a cabo un amplio estudio de mercado y observó los procedimientos habituales en las licitaciones oficiales de la UE.

Con arreglo a la evaluación realizada en el contexto del mencionado estudio, se identificaron los factores de éxito siguientes:

- El organismo licitador deberá alcanzar una buena comprensión del mercado antes de iniciar el proceso de licitación, para lo cual habrá de realizar una investigación documental y celebrar entrevistas con numerosos proveedores potenciales;
- El comité de contratación deberá adoptar con total independencia su decisión sobre el sistema que conviene adquirir;
- La instalación del sistema se realizará por fases e incluirá la implantación en fase de prueba en departamentos de menor tamaño, con el fin de garantizar una transición sin problemas.

Información adicional:

ftp://ftp.cordis.europa.eu/pub/innovation-policy/studies/chapter4_case_studies_intro.pdf

3.4. Apoyo a un enfoque global

En las secciones anteriores se han descrito los mecanismos de apoyo a nivel de empresa, de sector y de mercado. Aunque todos ellos son importantes, a menudo no son suficientes para conseguir un fuerte impacto a mayor escala. Existe una estrategia más prometedora, consistente en aplicar un enfoque global que combine diferentes políticas e instrumentos en una estrategia común.

Para la aplicación de este enfoque global estratégico, se ofrecen en la presente sección tres ejemplos de iniciativas de demostración a gran

³⁵ Para más información sobre las investigaciones de la Comisión acerca de ese tema, véase el estudio «Public Procurement and Innovation: Review of Issues at Stake», en: http://cordis.europa.eu/innovation-policy/studies/full_study.pdf.

escala, en las que los distintos interesados colaboran entre sí y adoptan una **combinación de medidas de apoyo** para afrontar un desafío social común o un problema a escala regional. Las combinaciones de medidas de este tipo pueden incluir la realización de actividades de apoyo a empresas, el establecimiento de enlaces intersectoriales y el desarrollo de un entorno empresarial favorable al cambio estructural e industrial.

El enfoque de la innovación en los servicios basado en las **iniciativas de demostración a gran escala** constituye un nuevo enfoque sistémico que exige un liderazgo regional y el establecimiento de las prioridades. Ofrece contextos y escenarios para poner a prueba la viabilidad económica, realizar el ajuste fino de las prestaciones de servicios e incorporar a la política regional la información obtenida. En el caso de las PYME, las iniciativas de demostración a gran escala pueden constituir un campo de pruebas que les permita contribuir a los objetivos del desarrollo regional y, al mismo tiempo, desarrollar productos y servicios competitivos a través de alianzas capaces de integrarse en cadenas de valor globales.

El enfoque de las iniciativas de demostración a gran escala se basa en una demanda de la sociedad o de los consumidores – el «problema» – y, partiendo de las necesidades de los usuarios y de los desafíos sociales, retrocede para analizar las potenciales soluciones técnicas y de servicios innovadores, y el tipo de apoyo necesario. El desarrollo y ensayo de esas soluciones en condiciones reales difiere del ensayo de la viabilidad técnica mediante proyectos de replicación en el mercado, que pueden funcionar o no en un entorno distinto de aquel para el que se establecieron y crearon inicialmente. Se trata de ofrecer nuevas y mejores fórmulas para atraer a nuevos clientes y satisfacer mejor sus necesidades cambiantes. El resultado puede ser la configuración de nuevas competencias en la región que confieran ventajas competitivas que abran oportunidades en los mercados globales.

En diciembre de 2011 se crearon tres iniciativas de demostración a gran escala – CULTWAY5, LI-

MES y Grow Mobile – en el marco de la Alianza Europea de Industrias Móviles y de Movilidad³⁶ que ya han empezado a producir sus primeros frutos. A continuación se describe más detalladamente la estrategia de LIMES.

LIMES (siglas en inglés de Servicios europeos innovadores y móviles a gran escala para el turismo cultural en zonas rurales) – Alemania, Austria y Bulgaria

El *limes* de los romanos, este singular legado cultural europeo que engarza a las diez regiones que se extienden desde el noroeste del Reino Unido hasta el sureste de Bulgaria, constituye un monumento único para muchas de estas regiones y una parte del mismo ha sido declarado ya por la UNESCO patrimonio de la humanidad. A través de la iniciativa de demostración LIMES, esta antigua frontera fortificada del Imperio Romano volverá a tener la oportunidad de convertirse en faro del turismo cultural. Actualmente solo es posible acceder a una pequeña parte del *limes*, debido a que cruza algunas regiones rurales en las que el turismo no está plenamente desarrollado y a que los restos arqueológicos existentes presentan discontinuidades.

Esta iniciativa de demostración se centra en el desarrollo de servicios móviles y en la creación de nuevas cadenas de valor innovadoras. Aspira a que **las regiones puedan demostrar la viabilidad de la explotación de servicios móviles innovadores para promover el turismo sostenible en las zonas rurales.**

Los tres países (Alemania, Austria y Bulgaria) que han tomado la delantera tratan ahora de incorporar a los siete países restantes del *limes*, a través de los correspondiente acuerdos de colaboración. La transferencia de conocimientos desempeñará un papel importante para poner los servicios móviles a disposición del sector turístico de todos estos países.

Se prevé que el proyecto LIMES se aplicará a unas 70 000 personas interesadas en el turismo cultural en los tres países parti-

³⁶ <http://www.mobilise-europe.mobi/large-scale-demonstrators/>

cipantes y a 20 000 agentes locales (en su calidad de usuarios de los servicios móviles y de embajadores de sus respectivas regiones). Otros beneficiarios serán las empresas, especialmente las de nueva creación, dedicadas específicamente en la innovación, y los organismos de desarrollo regional. Se concederán ayudas, como mínimo, a 15 nuevas empresas, y unos diez organismos regionales se beneficiarán directamente de los resultados. Por otro lado, el proyecto contempla una inversión de 650 000 euros en el sector turístico de las regiones atravesadas por el limes.

El enlace de estas regiones mediante servicios móviles comunes les brindará la oportunidad de aumentar su visibilidad y de atraer más visitantes a este singular monumento cultural, así como de contribuir al desarrollo económico de las zonas rurales a través del fomento de las nuevas empresas y de la creación de empleo.

Los objetivos principales son:

- enlazar los lugares turísticos de los países europeos situados a lo largo del limes (Reino Unido, Países Bajos, Alemania, Eslovaquia, Hungría, Croacia, Serbia, Rumanía y Bulgaria);
- dar visibilidad a la identidad y a la historia común de los europeos y permitir que los visitantes del mundo entero puedan conocerla;
- desarrollar y aplicar en esta ruta servicios móviles innovadores, como vehículos de soporte de informaciones comerciales y aplicaciones móviles durante los viajes, destinadas tanto a los visitantes como a los residentes;
- apoyar mediante estos servicios a las nuevas empresas situadas a lo largo de la ruta;
- proporcionar ingresos y puestos de trabajo a las zonas rurales.

LIMES forma parte de la iniciativa subvencionada por el PCI «Alianza Europea de In-

dustrias Móviles y de Movilidad» (EMMIA). La Alianza reúne a responsables europeos de la formulación de políticas y a representantes de la industria con el fin de desarrollar soluciones más sostenibles en el ámbito de los servicios de apoyo a la movilidad, haciendo un mejor uso de las iniciativas actuales y futuras y promoviendo la cooperación transnacional en este terreno. El coste total del proyecto es de 665 752 euros y la contribución europea asciende a 499 314 euros. El proyecto arrancó en diciembre de 2011 y concluirá en noviembre de 2013.

Información adicional: <http://www.mobilitate-Europa.mobi/limes/>

Para seguir acumulando experiencia en la utilización del enfoque de las iniciativas de demostración a gran escala en relación con la innovación en los servicios, la Dirección General de Empresa e Industria ha seleccionado seis **regiones modelo** a través de una convocatoria informal de manifestaciones de interés, las cuales recibirán a partir de 2013 la asistencia técnica de expertos del futuro Centro Europeo de Innovación en los Servicios y se someterán a una revisión por pares con vistas a desarrollar y aplicar estrategias dirigidas a hacer un mejor uso de la innovación en los servicios para abordar problemas regionales o desafíos específicos.

Seis regiones modelo en innovación en los servicios

El País Vasco, las Canarias, Emilia-Romagna, Luxemburgo, Irlanda del Norte y Alta Austria fueron las regiones seleccionadas en junio de 2012 como modelos en innovación en los servicios. Estas seis regiones no percibirán ayuda financiera directa de la UE, sino servicios de asesoramiento gratuitos prestados por el Centro Europeo de Innovación en los Servicios. De este modo será posible demostrar, a gran escala, las ventajas de las fórmulas nuevas o mejoradas de diseño y aplicación de políticas que obtengan el máximo provecho de la innovación en los servicios, para abordar un desafío o problema regional específico.

Tres de estas regiones modelo se seleccionaron entre las que se caracterizan por el predominio de los «sectores industriales tradicionales» (véase su definición en la página 12). El objetivo que se pretende es demostrar de qué modo puede influir la innovación en los servicios para que estos sectores tradicionales adquieran o mantengan una posición sólida en las cadenas de valor globales. Son ejemplos de tal influencia el valor añadido resultante del diseño, de la creatividad y/o de la cooperación intersectorial. Con ello se intenta responder a la pregunta sobre cómo puede contribuir la innovación en los servicios a modernizar los sectores industriales y a facilitar el cambio estructural de una economía industrial a una economía moderna.

Las otras tres regiones modelo fueron seleccionadas entre las que aspiran a conseguir el liderazgo en innovación y en competitividad mediante el apoyo a las «industrias emergentes» (véase su definición en la página 13), es decir, las industrias móviles y de movilidad, las industrias creativas o las vinculadas a la «economía de la experiencia». Se plantea al respecto la cuestión de qué ecosistemas son los más apropiados para facilitar la aparición de nuevas industrias de servicios y cómo puede liberarse su potencial, adoptando por ejemplo las modernas políticas de clústers que desbordan las fronteras sectoriales definidas estrictamente y siguen un enfoque temático y global más amplio.

Se espera que las regiones modelo colaboren en estrecha asociación con sus industrias locales o regionales, prestadores de servicios, centros de investigación y conocimientos y otros grupos interesados relevantes para definir y aplicar una estrategia firme que saque el máximo partido de la función transformadora de la innovación en los servicios.

Información adicional:

www.Europa-innova.eu/c/document_library/get_file?folderId=736469&name=DL-FE-13436.pdf

Incluiremos finalmente una breve descripción de los futuros Distritos Creativos Europeos, que pretenden utilizar la innovación en los servicios y las industrias creativas para rejuvenecer las economías regionales. Como resultado de una convocatoria de propuestas del PCI, se seleccionaron dos propuestas de distritos de esta clase, que empezarán a funcionar a finales de 2012. La novedad de esta iniciativa de los Distritos Creativos Europeos radica en que aplica a escala regional el enfoque de la Alianza Europea de Industrias Creativas, es decir, la combinación de las enseñanzas extraídas de las políticas transnacionales con acciones concretas de mejora del apoyo a las empresas, de mejora del acceso a la financiación y de facilitación del desarrollo de clústers.

Proyectos piloto «Distritos Creativos Europeos»

Los dos proyectos piloto «Distritos Creativos Europeos», que se iniciarán a finales de 2012, tratan de **demostrar el poder transformador de las industrias creativas para el rejuvenecimiento de las regiones industriales tradicionales**. Incluirán, en particular, la promoción de todas las formas de creatividad y un mejor uso de la innovación en los servicios y de las industrias creativas para estimular el cambio estructural en las industrias culturales, de la artesanía y de la fabricación.

Se incentivarán las actividades que tengan un impacto potente y visible. Se aplicará un enfoque global que reúna a un elevado número de agentes regionales en innovación para crear un ecosistema favorable a la innovación en los servicios y a las industrias creativas. Se invita, pues, a las autoridades regionales y comunidades de empresas a crear infraestructuras técnicas y condiciones empresariales que faciliten la innovación en los servicios, en particular a través de las industrias creativas, y refuercen su papel en la economía local, incluidos sus efectos inducidos sobre otras industrias de la región.

Información adicional: www.howtogrow.eu/ecia

4

Conclusiones

Para hacer un mejor uso de la innovación en los servicios se requiere un cambio de mentalidad en virtud del cual se acepte que no toda la innovación se basa en la investigación y que los institutos de investigación no son siempre los mejores socios para ayudar a las empresas a desarrollar nuevas iniciativas y a introducirlas en el mercado. La presente guía trata de contribuir a este proceso de cambio.

En ella se defiende enérgicamente que las políticas regionales y de apoyo a las PYME no deberían centrarse en la promoción de los servicios o de los sectores de servicios, ya que la innovación se produce tanto en los servicios como en la industria. En un sentido estricto, esta guía ni siquiera se centra en la promoción de la innovación en los servicios en cuanto tales. En lugar de centrarse en la innovación en los servicios en cuanto actividad, examina el entorno, las instituciones y las herramientas de apoyo a las PYME que pueden ponerse en juego para facilitar la transformación de las estructuras y sectores industriales regionales «a través de» la innovación en los servicios.

La guía, por tanto, confía en ofrecer a los interesados regionales información e ideas útiles sobre la forma de poner en juego estrategias regionales «inteligentes» que hagan un mejor uso de la innovación en los servicios.

Los ejemplos de medidas de apoyo que se ofrecen en ella deberían ayudar a los responsables de la formulación de políticas regionales a diseñar estrategias de especialización inteligente y de formación de clústers para conseguir un fuerte impacto. La innovación en los servicios no es ninguna panacea, pero puede contribuir al rejuvenecimiento de las estructuras económicas regionales mediante la adición de valor a las industrias existentes y el estímulo de la aparición de industrias emergentes.

Este poder transformador de la innovación en los servicios constituye una fuerza latente de contribución al crecimiento y al empleo, que dista de aprovecharse plenamente en muchas regiones. Y no se conseguirá tomando simplemente uno o dos ejemplos incluidos en esta guía como inspiración para un nuevo producto o programa. Para impulsar seriamente el dinamismo empre-

sarial y el crecimiento de las PYME a través de la innovación en los servicios, los responsables de la formulación de políticas regionales deben adoptar un enfoque sistémico que combine diferentes políticas y herramientas a fin de aprovechar las competencias regionales existentes y fomentar la fecundación intersectorial.

El mejor aprovechamiento de la innovación en los servicios para promover el cambio estructural regional y la modernización industrial no es tarea sencilla, ya que exige liderazgo, visión y el establecimiento de prioridades nuevas y claras. Con todo, vale la pena hacer los esfuerzos necesarios para alcanzar esa meta si se considera la posible recompensa en lo que respecta a la competitividad regional. El desafío sigue siendo sensibilizar suficientemente a los responsables de la formulación de políticas sobre la existencia de ese potencial para que respalden esta agenda y lideren la transformación de las economías regionales.

Notes

Notes

Serie de guías Cómo apoyar la política sobre las PYME con los Fondos Estructurales

Guía inteligente
sobre la innovación
en los servicios

ISBN 978-92-79-25995-1



9 789279 259951