

FORMACIÓN PROFESIONAL · SIMULACIÓN EMPRESARIAL · UNIDAD 1

Innovar y asumir decisiones empresariales

Una aplicación o un proceso más sencillo: cuatro semanas, diez clientes y 600 € como máximo para que Nexo decida con datos.

PARA EMPEZAR

En esta unidad aprenderás a…

- Distinguir tipos de innovación y su efecto en la economía y el empleo.
- Relacionar una mejora con el coste, el servicio o la diferenciación y medirla.
- Identificar riesgos y fijar las condiciones para asumirlos.
- Analizar las capacidades de un equipo con conductas observables.
- Documentar experiencias reales de innovación e internacionalización.
- Localizar ayudas y herramientas vigentes y comprobar sus requisitos.

SITUACIÓN DE PARTIDA

«¿Y cuánto podemos gastar en probarlo?»

Primera semana del módulo de Simulación empresarial, CIFP Valdeluz. Celso presenta a **Aldara**, socia fundadora de **Nexo Oficina**, una distribuidora de material de oficina que todavía es un proyecto. Su reto: *«Quiero diferenciarnos con la reposición programada: que un despacho no se quede nunca sin papel ni archivadores»*.

Tiago lo tiene claro: *«Hagamos una aplicación de pedidos»*. **Nayara** ha revisado los pedidos de prueba: muchos errores vienen de referencias mal escritas. **Itziar** propone mejorar primero el proceso de pedidos. Y **Jacobo** pregunta lo que nadie ha preguntado: *«¿Y cuánto podemos gastar en probarlo?»*. Celso no da la razón a nadie: *«Antes de invertir, definid el problema y decidid qué tendría que pasar para continuar, cambiar o abandonar la idea»*.

❓ ¿Qué sabe el equipo con certeza y qué es solo una suposición?

❓ ¿Qué dato tendría que reunir para elegir entre la aplicación y la mejora del proceso?

❓ ¿Quién debería decidir y quién debería comprobar el resultado?

❓ Piensa en una empresa que conozcas que haya cambiado su forma de trabajar (o en Nexo). ¿Qué mejoró para sus clientes?

MAPA DE LA UNIDAD

Lo que vamos a ver

- **1.1** Innovación aplicada
- **1.2** Competitividad y evidencia
- **1.3** Riesgo y equipo
- **1.4** Experiencias e internacionalización
- **1.5** Ayudas y herramientas

¿Novedad o innovación?


Aldara

Quiero que los clientes no se queden nunca sin material. ¿Cómo lo hacemos?

¡Una aplicación de pedidos!


Tiago


Nayara

Muchos errores son referencias mal escritas.

Antes de gastar, decidid qué tendría que pasar para seguir.


Celso

CLAVE

Innovar es introducir algo nuevo o mejorado que **se aplica de verdad y aporta valor**. Una idea en un cajón es una invención o un proyecto; una herramienta comprada que nadie usa tampoco es innovación.

No todo depende de la tecnología

TIPO	QUÉ CAMBIA	EJEMPLO EN NEXO
De producto o servicio	Lo que se vende	La reposición programada como servicio, además de vender kits
De proceso o técnica	Cómo se produce o se entrega	Un catálogo con códigos que evita referencias mal escritas
De materiales	Con qué se hace o se envía	Cajas reutilizables para los pedidos periódicos
De organización interna	Cómo se reparten tareas y decisiones	Una persona revisa cada pedido antes de prepararlo
De organización externa	Cómo se relaciona con otras empresas	Un acuerdo de entrega fija con el proveedor P1
Comercial	Cómo se presenta y se vende	Un precio cerrado por la suscripción mensual

La aplicación de Tiago sería una innovación de proceso con tecnología; el catálogo con códigos y la revisión previa de Itziar, también, sin tecnología nueva.

CLAVE

Las dos propuestas son **posibles** innovaciones: solo lo serán cuando se apliquen y se compruebe su efecto.

Mejorar lo que hay o cambiar el negocio



Incremental

Mejora lo que ya existe: un formulario de pedido más claro, un catálogo con códigos. Es como innovan muchas pymes, y eso no es poco.

VS



Radical

Cambia la forma de hacer negocio: pasar de vender cajas a vender un servicio de reposición.

CLAVE

Ni una es «de verdad» y la otra no: las dos son innovación si se aplican y aportan valor.

De la innovación al empleo



Innovación

Una empresa aplica una mejora que aporta valor.



Productividad

Se produce más o mejor con los mismos recursos.



Desarrollo

Se abren mercados y nacen empresas proveedoras.



Empleo

Puede crear empleo cualificado… y destruir puestos que se automatizan.

CLAVE

La innovación es fuente de desarrollo económico, pero su efecto sobre el empleo **depende de cómo se reparta y de la formación de las personas**.

Tres vías para ganar clientes

Una innovación mejora la competitividad cuando permite atraer o conservar clientes frente a otras empresas en condiciones sostenibles.



Coste

Hacer lo mismo con menos recursos: menos tiempo por pedido, menos devoluciones por error.



Servicio

Cumplir mejor lo que el cliente necesita: entregas en plazo, menos roturas de existencias en el despacho.



Diferenciación

Ofrecer algo que el cliente valora y otros no ofrecen igual: reponer sin que el cliente tenga que pedir.

CLAVE

La **iniciativa emprendedora** convierte esas mejoras en decisiones: alguien detecta el problema, propone el cambio y asume la tarea de probarlo.

«Seguro que funciona» no es un resultado

🤔

Hipótesis

Afirmación que todavía no se ha comprobado: «Con un catálogo codificado habrá menos errores».

VS



Resultado

Lo que se observa después de un cambio, medido de una forma definida antes: «Bajó el tiempo de preparación en estas semanas».

CLAVE

Para pasar de una a otro se diseña una **prueba piloto**.

Medir antes, cambiar una cosa y decidir de antemano

1

Situación inicial

Se mide antes del cambio: la **línea base**. Errores de referencia en los pedidos de una semana.

2

Cambio

Uno solo, para saber qué lo causa; si es un paquete, se evalúa en bloque. Catálogo con códigos.

3

Indicador

Con unidad, periodo y forma de medirlo: **errores por cada 100 líneas de pedido**, semana a semana.

4

Criterio de decisión

Qué resultado justificaría continuar, modificar o abandonar. **Se fija antes de empezar**.

CLAVE

Sin línea base no hay mejora demostrable. Si el criterio se fija después, es fácil leer los datos a favor de lo que ya se quería hacer.

🙋 PREGUNTA PARA LA CLASE

¿Cuál de estas frases es un resultado y no una hipótesis?

A «La reposición fidelizará a los clientes»

B «En las cuatro semanas, ocho de los diez clientes del piloto aceptaron la segunda reposición»

C «Una aplicación ahorrará mucho tiempo»

✔ Es lo observado en un periodo y con una medida definida (8 de 10 clientes). Las otras dos son hipótesis: todavía no se han comprobado.

Asumir un riesgo no es ignorarlo

Toda decisión tiene **incertidumbre**; hay **riesgo** cuando esa incertidumbre puede causar una pérdida. En un proyecto nuevo, cuatro tipos:

🛒

Comercial

Que los clientes no compren o no repitan: los despachos no aceptan la segunda reposición.

⚙️

Operativo

Que el proceso falle: errores, retrasos, roturas de existencias, cajas reutilizables que no vuelven.

💰

Financiero

Que falte dinero o que el gasto no se recupere: se acaba el presupuesto antes de la cuarta semana.

⏳

De ejecución

Que el equipo no tenga tiempo o capacidad: Aldara no tiene tiempo para preparar los pedidos extra.

CLAVE

Asumir un riesgo es **conocerlo, limitarlo y decidir cuánto puedes perder**.

Un límite y una señal para cada riesgo

RIESGO DEL PILOTO	LÍMITE DE EXPOSICIÓN	CONDICIÓN DE REVISIÓN
Financiero: gastar más de lo previsto	600 € como máximo	El gasto acumulado se acerca al límite antes de la semana 4
Comercial: los clientes no repiten	4 semanas y 10 clientes simulados	Menos de 3 de 10 confirman la segunda reposición
Operativo: siguen los errores	Una semana de línea base	Los errores no bajan a la mitad
De ejecución: falta tiempo	Tareas repartidas con responsable	Alguien avisa de que no llegará al plazo

Ejemplo construido con los datos del caso resuelto (límite de 600 €, cuatro semanas, diez clientes y criterio del paso 5).

CLAVE

Límite de exposición: lo máximo que se acepta perder (dinero, tiempo o clientes). **Condición de revisión**: la señal que obliga a parar o cambiar. Un piloto barato y corto limita la exposición.

Facetas que se ven y se aprenden

FACETA	CONDUCTA OBSERVABLE
Iniciativa	Propone una acción y se ofrece a hacerla, sin esperar a que se la asignen
Creatividad	Plantea más de una alternativa para el mismo problema
Perseverancia	Repite una prueba fallida cambiando una condición, en vez de abandonar al primer error
Responsabilidad	Cumple el plazo pactado y avisa antes si no podrá cumplirlo

Por qué el riesgo mueve la economía: la persona emprendedora arriesga dinero y tiempo a cambio de un posible beneficio, y crea empleo y competencia. Un riesgo mal calculado también puede dejar deudas, despidos y proveedores sin cobrar.

CLAVE

No son rasgos de nacimiento, sino **conductas** que se observan y se aprenden.

Etiquetas no; evidencias sí



Etiqueta

«Tiago es muy creativo». No se puede comprobar ni sirve para repartir tareas.

VS



Evidencia

«Tiago propuso tres diseños de formulario en la sesión del martes». Algo que ha hecho y se puede comprobar.

CLAVE

Habla de conductas, no de personalidades. Nadie está destinado a un papel por su carácter, su edad o su sexo: las carencias se cubren con **formación, apoyo externo o un cambio de plan**.

Una experiencia inspira; copiarla es otro riesgo

1

Fuente primaria

La propia empresa (informe anual, web, nota de prensa) o un organismo oficial. Un medio vale si dice de dónde salen los datos y cuándo; un comentario en una red social no basta.

→ **2**

Qué innovó

Y de qué tipo (1.1).

→ **3**

Qué riesgo asumió

Y cómo lo limitó (1.3).

→ **4**

Límites de traslado

Qué no es aplicable a tu proyecto: tamaño, sector, país, recursos.

CLAVE

Una experiencia **no es una prueba de demanda**: que una empresa triunfara en otro mercado no demuestra que tus clientes vayan a comprar.

Antes de elegir país, cuatro preguntas

Internacionalizar es vender, comprar o producir fuera del propio país: amplía clientes, reduce la dependencia de un solo mercado y obliga a mejorar procesos.

FACTOR	QUÉ PREGUNTAR
Idioma y cultura comercial	¿En qué idioma se negocia y se factura? ¿Cómo se paga habitualmente?
Logística	¿Cuánto tarda y cuánto cuesta un envío? ¿Quién lo transporta?
Fiscalidad	¿Qué impuestos se aplican a una venta a una empresa de ese país? ¿Es de la Unión Europea?
Cobro	¿Cómo se asegura el cobro? ¿Qué pasa si el cliente no paga?

CLAVE

Las reglas de una venta en España no se dan por aplicables fuera: el IVA, los plazos de pago y los requisitos del producto pueden cambiar. Cada respuesta, de una **fuente oficial y fechada**.

🙋 PREGUNTA PARA LA CLASE

Una gran cadena europea triunfó vendiendo material de oficina por suscripción. ¿Qué demuestra para Nexo?

A Que sus clientes comprarán la reposición programada

B Que puede copiar su modelo tal cual

C Nada sobre su demanda: inspira, pero hay que anotar límites de traslado y probarlo

✔ Una experiencia no es una prueba de demanda. Tamaño, país y recursos son distintos: Nexo necesita su propio piloto con sus clientes.

Tres tipos de apoyo, públicos y privados

TIPO	QUÉ ES	EJEMPLO
Ayuda económica	Subvención (no se devuelve si se cumplen las condiciones), préstamo en condiciones especiales, garantía o aportación de capital	Un préstamo participativo para una empresa innovadora
Asesoramiento	Orientación para el plan de empresa, la constitución o la exportación	Un programa para exportar por primera vez
Herramienta de gestión	Recursos para trabajar mejor: plantillas, tramitación electrónica, formación	La plataforma CIRCE para constituir por internet

Organismos estatales de referencia, en su web oficial: **ENISA** (empresas innovadoras y emergentes), **CDTI** (I+D+i), **ICO** (líneas de financiación a través de las entidades de crédito), **ICEX** (internacionalización) y las **Cámaras de Comercio**. Tu comunidad autónoma y tu ayuntamiento tienen sus propios programas.

CLAVE

Registra de cada apoyo: organismo, programa, objeto, tipo, requisitos, vigencia, **fecha de consulta y enlace**.

Publicada no es cobrada

1	2	3	4	5
Publicada	**Solicitada**	**Resuelta**	**Justificada**	**Cobrada**
La convocatoria abre plazo. Una cerrada solo sirve como antecedente.	Presentas la solicitud con los requisitos. Aún no hay nada.	El órgano competente la concede y lo notifica o publica.	Demuestras el gasto: el pago suele exigirlo.	Solo ahora el dinero está en tu cuenta.

CLAVE

Una ayuda solicitada no está concedida, y concedida tampoco es cobrada. Los programas cambian cada año: toda afirmación lleva **fecha de consulta y enlace**.

El borrador de Jacobo

Frases del informe de apoyos para Aldara. Pulsa cada tarjeta.

«La ayuda autonómica está concedida: la convocatoria se publicó la semana pasada»

BULO

Publicada no es concedida: falta solicitarla y que se resuelva.

«Vender en Portugal es igual que vender en España»

BULO

IVA, plazos de pago y requisitos pueden cambiar: se comprueba en fuente oficial.

«Una convocatoria cerrada de 2024 es financiación para 2026»

BULO

Sirve como antecedente para preparar la siguiente, no como dinero disponible.

«Un préstamo privado con requisitos y plazo anotados, consultado hoy, es un apoyo bien registrado»

REALIDAD

Tiene requisitos, vigencia y fecha de consulta: así se documenta.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

Aplicación o reposición: diseñar un piloto



Aldara y el equipo promotor

Cuatro semanas y un máximo de 600 € para probar la reposición programada con diez clientes simulados que prepara Celso. Caso ficticio; importes sin IVA.

1. **Problema.** No es «tener una aplicación», sino que los clientes no se queden sin material y los pedidos lleguen sin errores. Hipótesis: catálogo codificado + revisión previa + calendario de reposición.

2. **Alternativas.** A: aplicación ya (sin presupuesto ni plazo contrastados). B: reposición con catálogo con códigos, formulario común y registro compartido, con los medios del centro.

3. **Presupuesto de B.** Catálogo y etiquetas 180 + envíos de muestra 240 + imprevistos 120 = **540 €**. Quedan 60 € de margen: es un límite de exposición, no una prueba de viabilidad.

4. **Medición.** Semana 1, línea base; semana 2, primera reposición; semana 4, segunda. Tiempo por pedido (Nayara), errores por 100 líneas (Teodoro registra, Nayara revisa), clientes que aceptan (Itziar), gasto (Tiago), registro de hipótesis (Jacobo).

5. **Criterio previo.** Continuar si al menos 5 de 10 confirman y los errores bajan al menos a la mitad; abandonar si confirman menos de 3; modificar y repetir en cualquier otro caso.

✔ Primero el problema, después la tecnología: la aplicación se pospone hasta tener evidencia de que el proceso sencillo no basta. El piloto dirá si el paquete funciona, no cuál de sus piezas.

REPASO

Ideas clave

- Innovar es introducir algo nuevo o mejorado que se aplica de verdad y aporta valor; una invención solo es innovación cuando llega al mercado.
- Hay innovación de producto o servicio, de proceso, de materiales, de organización interna y externa y comercial; puede ser incremental o radical.
- La innovación aumenta la productividad y es fuente de desarrollo, pero su efecto sobre el empleo depende del reparto y de la formación.
- Una mejora gana competitividad por tres vías: coste, servicio o diferenciación.
- Una hipótesis no es un resultado: el piloto mide una línea base, introduce un cambio y sigue un indicador con unidad y periodo.
- El criterio para continuar, modificar o abandonar se fija antes de empezar.
- Riesgos comercial, operativo, financiero y de ejecución: cada uno con un límite de exposición y una condición de revisión.
- Las capacidades del equipo se describen con conductas observables y evidencias, no con etiquetas.
- Una experiencia real inspira, pero no prueba la demanda: anota fuente primaria y límites de traslado.
- Una convocatoria publicada no es dinero: solicitud, resolución y justificación antes del cobro.



¡Ahora te toca a ti!

Repasa, practica y comprueba lo que has aprendido.

📝 **Resumen**

✅ **Test**

👆 **Interactivos**

Libro, presentaciones, resúmenes y tests gratis en **josesande.com**