

Gestión operativa de la innovación abierta

Ignasi Clos

PID_00214155

Índice

1. Guía de gestión de la innovación abierta.....	5
1.1. Aspectos previos	6
1.1.1. Facilitadores y obstáculos de la innovación abierta	7
1.1.2. La innovación como proceso de gestión del cambio	10
1.1.3. Marco metodológico para la implementación de comunidades de innovación abierta en la empresa	11
1.2. Diseño de la estrategia de innovación	12
1.2.1. Asignación de recursos a la innovación	18
1.2.2. <i>Stakeholders</i> a implicar	20
1.2.3. <i>Dashboard</i> de indicadores de innovación	24
1.2.4. Sistema de recompensa y reconocimiento a participantes	28
1.3. Diseño del modelo de innovación abierta	30
1.3.1. Órgano de gobierno de la innovación: comité de innovación	30
1.3.2. Procesos de innovación	33
1.3.3. Equipo de innovación, personas y roles clave	34
1.3.4. Cultura de participación, colaboración e innovación en red	37
1.3.5. Herramientas de gestión de la innovación	42
1.3.6. Plan de comunicación de la innovación	46
1.3.7. Plan de actividades anual	50
1.4. Difusión, implicación y capacitación de <i>stakeholders</i>	51
1.4.1. Talleres de concreción de los retos de innovación	52
1.4.2. Presentación y lanzamiento oficial	58
1.4.3. Sesiones de información e implicación	58
1.4.4. Sesiones de capacitación de las personas para la innovación	59
1.5. Gestión del ciclo de innovación	61
1.5.1. Fase de exploración	62
1.5.2. Desarrollo de proyectos de innovación	83
1.5.3. Experimentación, prototipado e implementación	95
1.6. Fase de evaluación, celebración y aprendizaje	96
 2. Recordatorio: algunas lecciones derivadas de la guía de gestión de la innovación abierta.....	 99

1. Guía de gestión de la innovación abierta

Quiero lanzar una iniciativa de innovación abierta en mi empresa. ¿Cómo lo hago?

Este módulo va dirigido exclusivamente a responder esta pregunta.

Nos concentraremos en el nivel más “micro”, es decir, en todo aquello que debe hacer un CEO, y en concreto un director o responsable de innovación para poner en marcha y sostener con éxito la innovación abierta en la empresa.

Y más concretamente, este capítulo va enfocado a la **innovación abierta de carácter interno**, lo que se denomina la *internal open innovation*, por las siguientes dos razones:

- 1) La mayoría de empresas, a pesar de afirmar que su empresa es innovadora, no están acostumbradas a trabajar la innovación de forma sistémica. Todavía menos la innovación abierta.
- 2) La manera más segura para empezar a trabajar con la innovación abierta es hacerlo, primero, desde dentro. Una vez nos hayamos habituado a las implicaciones de la innovación abierta para la empresa desde dentro, podremos asumir el “riesgo” de abrir la iniciativa a agentes externos, añadiendo algo de complejidad al proceso.

En efecto, las comunidades internas de innovación abierta son la mejor manera de experimentar y crecer en un entorno en el que los errores no son tan graves como en el ecosistema externo. Además, suele existir gran potencial de innovación en aquellos espacios entre departamentos, unidades de negocio, u oficinas, los “espacios blancos”, aquellos lugares en los que nadie es responsable (por ejemplo, nuevas líneas de negocio), con lo que se pueden obtener resultados tangibles sin gran riesgo.

Algunos beneficios directos de empezar con la innovación abierta de carácter interno, cuando esta está bien hecha:

- Crea cultura de innovación (es decir, se asume internamente que la organización está comprometido con la innovación).
- Crea cultura de colaboración.

- Gestión de la innovación por equipos multidisciplinares.
- Innovación abierta sin riesgo.
- Supone una buena manera de experimentar con la innovación abierta, para acostumar a la organización para cuando esta se embarque en colaboraciones con agentes externos. Es decir, es un proceso de aprendizaje muy valioso.

Evidentemente, a nivel de aprendizaje, la innovación abierta de carácter interno tiene algunos límites, ya que no es exactamente lo mismo que realmente colaborar mano a mano con un agente (empresa o universidad) externo, principalmente por el hecho de que la propiedad intelectual no es una preocupación en el caso de la innovación abierta interna, dado que todo el conocimiento generado pertenece a la organización.

Otro aspecto diferencial podría ser la falta de implicación del cliente en el proceso de innovación abierta de carácter interno, sin embargo, como veremos más adelante, existen soluciones, por ejemplo, la de invitar a clientes a la participación en sesiones de creatividad internas, incluso a sesiones de desarrollo de ideas y proyectos de innovación a nivel interno, de forma que estamos capturando conocimiento externo del cliente sin abrir los procesos de innovación al exterior de forma recurrente y sobre todo, pública.

En la aproximación de la innovación abierta de carácter interno, las herramientas de gestión del conocimiento, y las plataformas colaborativas internas son clave para el éxito de las iniciativas. Un muy buen ejemplo de este modelo de innovación abierta es **3M** (o como se suele decir, “la empresa del post-it”), que a pesar de no ser una empresa reputada por su innovación abierta, cuenta con más de 40 plataformas internas de gestión del conocimiento interdepartamentales, lo que la posiciona como una organización muy preparada para lanzarse a la innovación abierta a agentes externos.

En definitiva, el presente módulo va destinado a capacitar a la empresa para la innovación abierta de carácter externo, recomendando en la medida de lo posible a cualquier CEO o director de innovación empezar por la innovación abierta de carácter interno, para la cual hemos adaptado una **guía de gestión de la innovación abierta**.

1.1. Aspectos previos

Algunos principios generales básicos antes de empezar a crear tu comunidad de innovación abierta son:

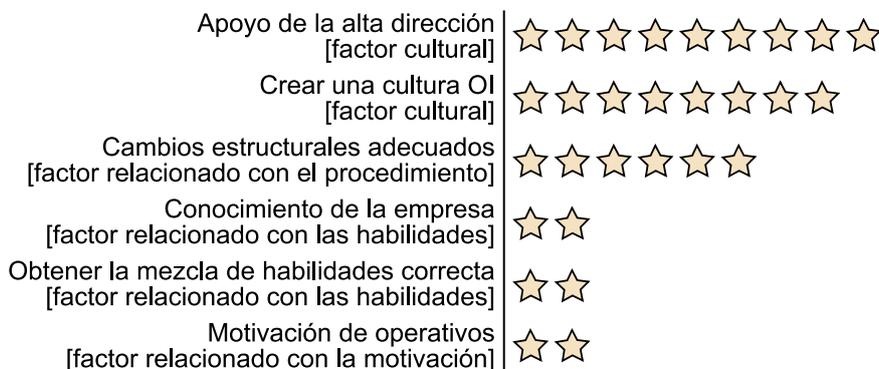
- **Small:** Empezar en pequeño es aconsejable. Eventualmente, ya buscaremos involucrar a terceros. Pero vale la pena empezar en pequeño, para ir corrigiendo mientras la iniciativa se hace más grande.
- **Keep it simple:** Conviene simplificar las cosas para poder implicar a tus profesionales en la innovación, por primera vez.
- **Budget:** Hay que empezar dosificando la inversión. No nos convertiremos en la empresa nacional más innovadora de la noche al día.
- **Focus:** Hay que saber qué se está buscando. No buscaremos ideas para todo.
- **Understand:** Tener un lenguaje común es clave para comunicar todo lo relacionado con la innovación. Todo el mundo necesita partir del mismo nivel de conocimiento para poder participar en tu comunidad interna de innovación.
- **Fun:** La innovación debe constituir una experiencia placentera.

1.1.1. Facilitadores y obstáculos de la innovación abierta

Los elementos facilitadores de la innovación abierta son:

- La implicación y el apoyo del equipo directivo.
- Existencia o creación de una cultura de innovación abierta.
- La asunción del cambio como valor corporativo.
- El conocimiento de la empresa.
- La consecución de las habilidades necesarias.
- La motivación de los trabajadores.

Figura 1. Facilitadores de la innovación abierta, basado en las respuestas de 26 *mánagers* en un *workshop*



Fuente: Universidad de Cambridge.

Algunos de los obstáculos más comunes son:

1) La excesiva jerarquización: una excesiva jerarquía limita la innovación en muchos sentidos:

- Crea relaciones poco transparentes.
- Sigue el modelo de acción por obediencia frente a la acción por voluntad de aportar nuevo valor.
- Limita la participación en la generación de ideas por parte de aquellos que están en la parte inferior del organigrama (los superiores cortan la generación de ideas, o directamente se atribuyen las que consideran buenas).
- Coarta la fertilización cruzada de ideas (interdepartamental), por falta de comunicación.

2) Elevada burocratización de las prácticas internas:

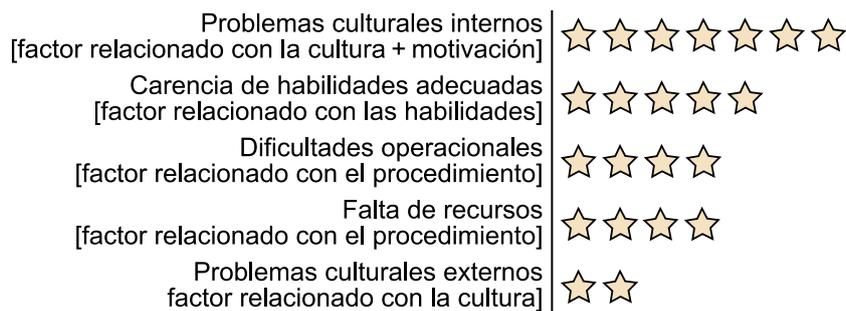
- Las ideas circulan demasiado lentas y la implementación se eterniza.
- No existe la posibilidad de establecer procesos rápidos (factor clave en términos de innovación).

3) Falta de habilidades y talento interno para la innovación: No es cierto que todo el mundo está preparado para participar de forma activa en comunidades de innovación abierta (otro mito). Este aspecto determinará cuán necesario será el entrenamiento y la formación si queremos iniciar procesos de innovación abierta.

4) Falta de motivación entre los profesionales de la empresa: Las políticas de motivación son clave para crear una organización innovadora. Una persona que va a trabajar simplemente por el sueldo a fin de mes, difícilmente aportará valor más allá de sus tareas encomendadas. ¿Qué le podemos ofrecer a nuestro talento interno para participar más allá de esas tareas estándar?

Ejemplos de empresas que funcionan fuera de las jerarquías tradicionales son **Gore-Tex** con su filosofía del líder solo como arquitecto de sistemas de trabajo, **Spotify** con la filosofía Agile, o el **Cirque du Soleil** y su modelo descentralizado de innovación.

Figura 2. Obstáculos de la innovación abierta, basado en las respuestas de 26 *mánagers* en un *workshop*



Fuente: Universidad de Cambridge.

Además, otros obstáculos que se han identificado para la puesta en marcha y gestión de procesos de innovación abierta son:

a) La existencia de equipos directivos que matan toda capacidad de innovación:

- Demasiado enfocados a los resultados a corto plazo.
- Sin educación en innovación.
- Adversos al riesgo.
- Poco habituados a la escucha activa y la cultura de la participación.
- Proviene de la cultura del control.

b) La existencia de problemas internos en el seno de la organización, especialmente relacionados con el clima interno:

c) La urgencia de innovación radical. En situaciones de urgencia, la creación de cultura innovadora es imposible. En casos de necesitar innovación disruptiva, es mucho más fácil adquirir *startups* o negocios locales que crear capacidad sostenidas de innovación.

d) La falta o la escasez de recursos supone claramente una limitación para las capacidades de innovación.

e) La confluencia de factores culturales externos, como podría ser por ejemplo los recortes del sector público para hospitales públicos, lo que dificultará no solo la capacidad del hospital de acceder a recursos para la organización, sino que creará un entorno interno y externo en que cualquier esfuerzo de innovación puede ser visto como frívolo, ante una situación extremo en la que, por ejemplo, hay largas colas de espera.

1.1.2. La innovación como proceso de gestión del cambio

La innovación trata de cambio, agilidad, adaptación y flexibilidad. Cuando el ritmo de cambio fuera de la organización es más rápido que el ritmo de cambio dentro de la organización, la empresa no va a sobrevivir demasiado tiempo. Y ya sabemos que el ritmo de cambio fuera de la organización es, en estos tiempos, muy elevado.

La única manera de sobrevivir es dejar de considerar la innovación como un evento puntual: la innovación, la gestión del cambio, debe ser algo continuo.

La innovación es por tanto gestión del cambio. Para poner en marcha una iniciativa de innovación abierta en la empresa, deberemos tener en cuenta todos los elementos clave de éxito de todo proyecto de gestión del cambio.

El equipo de consultores de innovación abierta de **Induct Software** ha elaborado esta guía para sus clientes, para asegurarse de trabajar cada uno de estos elementos antes de lanzar una comunidad de innovación abierta:

Figura 3

	Comunicación	Capacidad + entendimiento	Herramientas	Incentivos	Plan de acción	Confusión
Visión		Capacidad + entendimiento	Herramientas	Incentivos	Plan de acción	Rechazo
Visión	Comunicación		Herramientas	Incentivos	Plan de acción	Miedo
Visión	Comunicación	Capacidad + entendimiento		Incentivos	Plan de acción	Frustración
Visión	Comunicación	Capacidad + entendimiento	Herramientas		Plan de acción	Cambio lento
Visión	Comunicación	Capacidad + entendimiento	Herramientas	Incentivos		Caos
Visión	Comunicación	Capacidad + entendimiento	Herramientas	Incentivos	Plan de acción	Cambio real

Fuente: www.inductsoftware.com.

Como paso previo al inicio del proyecto de innovación abierta, recomendamos realizar un *check-list* de puntos de conflicto potenciales (se recomienda realizar una encuesta inicial), para enfocar el trabajo a realizar, tratando de ser lo más honestos posible con el estado actual de las cosas en la empresa, y que repase los potenciales obstáculos, ya citados, de la innovación abierta:

- Excesiva jerarquización.
- Excesiva burocratización.
- Habilidades, talento, y capacidades.
- Clima corporativo, motivación y cultura de participación.

Además, hay otros aspectos que no deberíamos olvidar:

- Los modelos de empleo de la compañía (carreras profesionales estáticas o dinámicas, temporalidad, tipologías de contratos, etc.).

- Diversidad cultural (identidad nacional, geográfica, culturas,...).
- La capacidad de transferencia de conocimiento dentro de la organización.
- Los modelos de interacción entre organizaciones / filiales que operan en distintos países.
- Capacidad de la dirección de estar abierto a escuchar (y resolver) las dudas, quejas y preocupaciones del conjunto de los trabajadores.

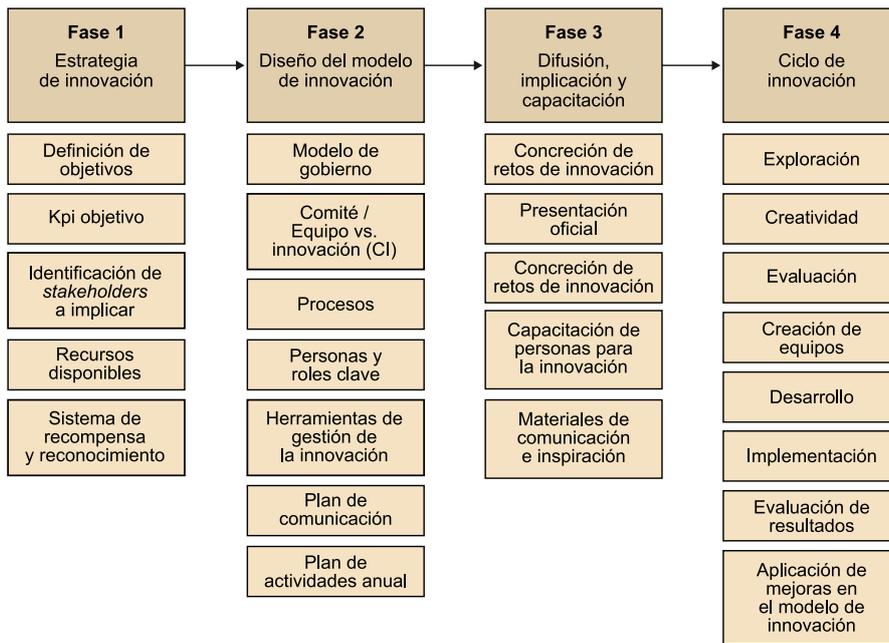
Un buen análisis inicial (idealmente, incluyendo una encuesta interna entre los profesionales de la compañía), permitirá identificar cuál es el nivel de madurez de la capacidad innovadora de la empresa, antes de lanzarse a la iniciativa de innovación abierta.

1.1.3. Marco metodológico para la implementación de comunidades de innovación abierta en la empresa

La guía de gestión de la innovación abierta, propuesta en esta asignatura, seguirá paso a paso las fases y subfases del siguiente marco conceptual. Es importante hacer ver al lector que ninguna organización es igual, y existen tantos modelos de innovación abierta como organizaciones. Por la misma razón, las fases y etapas definidas no tendrán que seguirse en el mismo orden en cada caso. Sin embargo, se trata de un marco de trabajo lo más cercano posible a un estándar.

De todos modos, y aunque con un orden distinto, sí se recomienda al responsable de innovación de cualquier organización que tenga en cuenta cada una de las actividades incluidas en el marco de trabajo, como un *check list* hacia el éxito de su comunidad de innovación.

Figura 4



1.2. Diseño de la estrategia de innovación

¿Por qué y para qué queremos innovar?

Esta primera fase es clave: definir una estrategia de innovación, y el rol que la innovación abierta debe tener dentro del marco de innovación definido es el primer paso.

Esto permitirá a los responsables de innovación disponer de una dirección hacia la que enfocar sus esfuerzos, y así se convierte en mucho más fácil y comprensible para los futuros miembros de la comunidad de innovación, proponer e implementar las acciones de innovación en la empresa.

La mayoría de empresas tienen su plan estratégico, incluso su plan de ventas y de marketing anual. De hecho, la mayoría de empresas e instituciones públicas tienen a la innovación (o un raro concepto de la innovación) como uno de los valores clave de su organización. Sin embargo, también la mayoría de ellas, incluso las que se autodenominan innovadoras, no disponen de una estrategia de innovación real y tangible (¡incluso aunque tengan asignado un presupuesto de innovación!).

¿Cómo diseñar nuestra estrategia de innovación? Para ello proponemos los siguientes pasos:

1) Revisar la estrategia de negocio



Es importante tener una visión amplia de negocio a la hora de definir la estrategia de innovación. La innovación es mucho más que productos y servicios, y debería implicar a muchas más funciones dentro de la empresa que simplemente el equipo de investigación y desarrollo, ventas y marketing. (los “sospechosos habituales”, como les llama Stefan Lindegaard).

Para establecer una estrategia de innovación, es importante trabajar en el nivel más concreto posible y de la forma más colaborativa y participativa posible (y nunca a modo de promoción), conceptos clásicos como la misión (la razón de ser una empresa), visión (la voluntad) y valores (la forma de pensar) de la compañía.

La visión representa el elemento que puede aportar más a la innovación, debido a que se trata en sí mismo de un reto, es una voluntad de cambio, y por tanto, puede determinar en gran parte el porqué queremos innovar.

2) Identificar el nivel de incertidumbre de la industria

Las organizaciones no pueden perder de vista que deben generar e impulsar nuevas propuestas y proyectos de valor de forma recurrente, dando respuesta a un mercado global y local a la vez, y que es extremadamente competitivo.

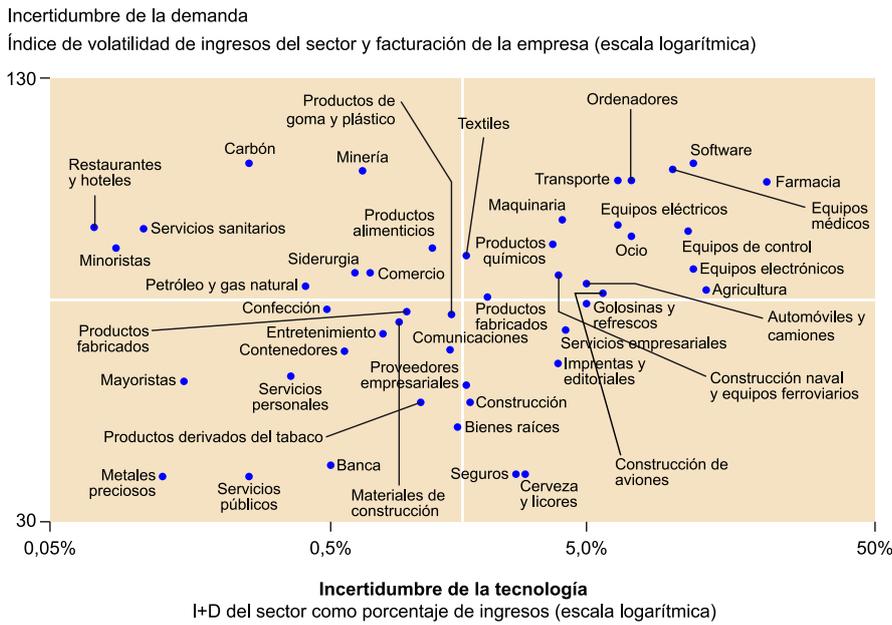
Uno de los principales aspectos a revisar es, por tanto, la incertidumbre del sector en el que nos movemos: ¿Cuánta incertidumbre debe gestionar mi empresa?

A la hora de decidir poner en marcha un modelo de innovación, es clave entender el nivel de riesgo con el que convive la empresa. Aspectos como el ritmo de crecimiento del sector, la demanda, tendencias demográficas, nuevas tecnologías, leyes o talento disponible en el territorio pueden cambiar el futuro de una empresa de un día para otro.

El siguiente gráfico de *Harvard Business Review* define los sectores / industrias por su nivel de incertidumbre, en base a dos factores clave: demanda y nuevas tecnologías.

Figura 5. Demanda e incertidumbre tecnológica en la industria, 2002-2011

Demanda e incertidumbre tecnológica por sector, 2002-2011



Fuente: Compustat (2013). *Harvard Business Review*.

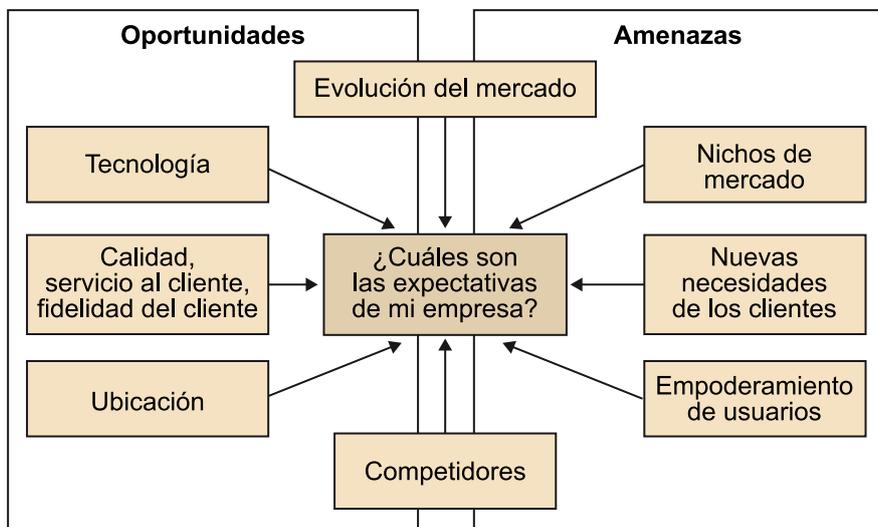
Situar nuestra empresa en este mapa de incertidumbre nos puede ayudar, no solo a definir objetivos, sino a identificar el nivel de prioridad que se le debe otorgar a la innovación (por si todavía no estábamos convencidos). Un ejemplo muy claro de empresa que no supo identificar a tiempo el nivel de incertidumbre en el mercado, y por tanto la urgencia de la innovación, es **Border Books**, que no supo desarrollar su presencia *online* ni los dispositivos de e-book como sí hicieron sus competidores **Amazon** y **Barnes & Noble**, llevando la empresa a la bancarrota.

Lectura complementaria

Sobre este tema, podéis leer este interesante artículo:
Annie Lowrey (2011).
"Readers Without Borders. What killed the big-box retailer? Hint: It wasn't the Internet". *Sloane*.

El análisis externo del mercado nos permitirá identificar expectativas de negocio que puede tener nuestra empresa:

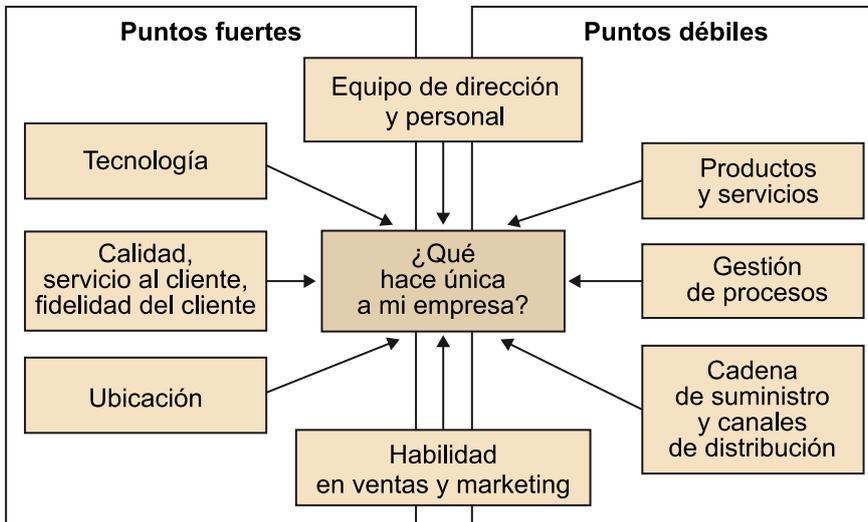
Figura 6



3) Análisis de las competencias clave del negocio

Antes de decidir en qué innovar, como ya se ha citado, será clave comprender qué es lo que realmente hace único un negocio, o qué es lo que realmente puede hacer único un negocio:

Figura 7



Es importante, a la hora de establecer los objetivos de innovación, saber identificar los factores de diferenciación de la compañía. Dos empresas de un mismo sector no tienen por qué querer o deber innovar en un mismo aspecto. Seguramente, todo lo contrario. Una estación de esquí puede querer innovar en la experiencia que ofrece a sus clientes, mientras que la otra lo hará por el grado de automatización de sus servicios. Esto es especialmente cierto cuando una empresa no es líder de su sector: querrá innovar de forma distinta, cambiar las normas del juego. Porque el juego pertenece, de momento, al líder de la industria, y en eso será difícil superarle.

La filosofía que debe imperar es: **no queremos innovar en “todo”**.

Tabla 1. Matriz de los objetivos de la innovación

Foco de negocio	Acciones
Core business	Automatizar Simplificar
Funciones de apoyo	Minimizar Subcontratar Eliminar
Diferenciación	Innovar

Fuente: Stephen M. Shapiro.

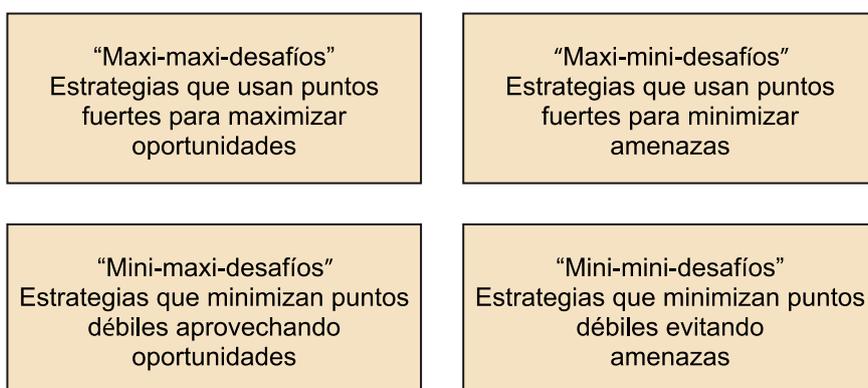
Llegados a este punto, toca ahora concretar y establecer de forma clara los objetivos estratégicos de innovación de la compañía.

4) Decidir cuáles son los retos de innovación

Ya hemos dicho que la estrategia ganadora es la de buscar la innovación constante en aquello que nos permite diferenciarnos de la competencia, incluso creando nuevos mercados donde no haya competencia (estrategia *Blue Ocean*). Es lo que, en el siguiente gráfico, llamaríamos “maxi-maxi challenges”, es decir, retos de innovación que buscan nuevas formas de utilizar las fortalezas de un negocio (aquello que les diferencia de otros) para aprovechar las tendencias del mercado.

El resto de estrategias son menos agresivas, y están más enfocadas a la mejora continua y la eficiencia.

Figura 8



Otra manera de identificar los retos y objetivos de innovación es la de preguntarse a uno mismo sobre la posible situación y evolución de la competencia. Se trata de realizar una planificación de escenarios relacionada con la competencia, por ejemplo, mediante las preguntas de:

- ¿Qué nos da más miedo de la competencia?
- ¿Quién no es competencia hoy pero puede llegar a serlo a futuro?
- ¿Qué cambios puede llevar a cabo la competencia que pueda convertir nuestros productos y servicios menos atractivos?
- ¿Qué nuevos productos y servicios de la competencia pueden hacer que los nuestros sean irrelevantes?

Una respuesta priorizada a estas preguntas nos puede ayudar a enfocar el trabajo a realizar por parte del equipo de innovación.

Es importante detallar al máximo cómo queremos obtener respuesta a estos retos de innovación. Una herramienta que puede servir de ayuda es el *Shareholder Value Map* de Deloitte, que revisa palancas de gestión para cada línea estratégica.

Si queremos aumentar ingresos, ¿lo queremos hacer aumentando los ingresos que obtenemos de los clientes actuales, o adquiriendo nuevos clientes? Si queremos mantener los clientes actuales, ¿lo haremos mediante modelo de precio, o mediante una oferta de mejor experiencia a cliente?

Figura 9. Visión parcial del *Shareholder Value Map* (Deloitte)



Todas estas preguntas nos ayudarán a detallar nuestros retos, y por tanto, objetivos de innovación.

5) Definir el rol de la innovación abierta en nuestra estrategia de innovación

Se trata de definir claramente el rol que va a jugar la apertura de los procesos de innovación en la empresa. Es importante saber responder a 3 preguntas clave antes de seguir adelante:

- **¿Qué nos va a aportar la innovación abierta?** Es decir, debemos dejar claro cuáles son los beneficios que esperamos de la apertura del proceso.
- **¿Debemos cambiar aspectos fundamentales de la organización para adaptarnos a la innovación en abierto?** La resistencia al cambio es algo común en todo tipo de organización. Será importante saber identificar el punto de partida para establecer expectativas realistas.
- **¿Entendemos las implicaciones que tiene la innovación abierta?** La apertura del proceso de innovación implica cambios a nivel organizacional, pero también a nivel individual. Compartamos estos cambios antes de seguir adelante.

1.2.1. Asignación de recursos a la innovación

¿Cuántos recursos queremos asignar, y somos capaces de aportar, para la iniciativa de innovación abierta de la empresa?

Como ya hemos dicho con anterioridad, una organización tendrá mayor potencial de dedicación de recursos a la innovación cuanto:

- Mayor control tenga sobre su negocio principal (*core business*).
- Más definido tenga su plan de crecimiento para los próximos años.
- Más claro tenga la dirección, y el conjunto de la organización, la importancia de la innovación para el crecimiento de la misma.
- Más integrada esté en la organización la cultura de la innovación.

Estos son los recursos que deberemos valorar aportar a la iniciativa de innovación abierta:

- Tiempo que destinaremos a la gestión del proceso de innovación.
- Presupuesto anual para el desarrollo de proyectos de innovación.
- Personas directamente encargadas de gestionar y participar en los procesos de innovación.

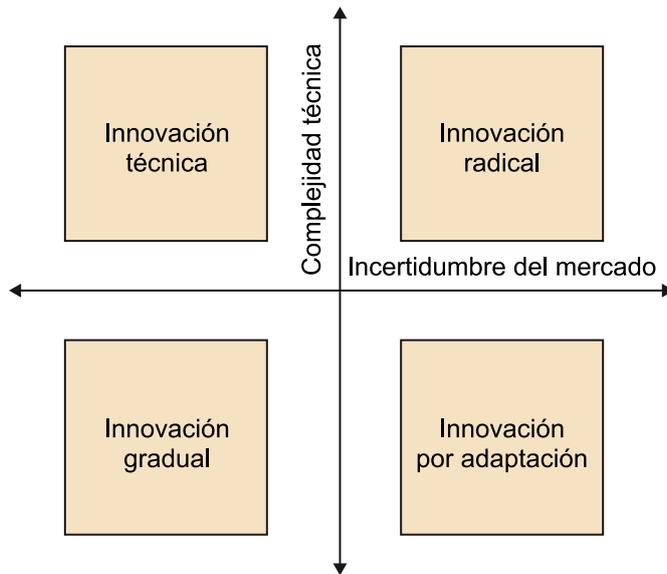
El lugar donde se invierte el tiempo reflejará el compromiso y la prioridad que la Dirección le da a la innovación.

Tomemos el caso del **Deepwater Horizon**. La compañía petrolífera **BP**, al estallar la estación petrolífera Deepwater Horizon y vertiendo a las aguas del Golfo de México (Estados Unidos) unos 180 millones de galones de petróleo, lanzó una campaña *online* para la captura de ideas con la finalidad de solucionar un problema para el cual no se encontraba solución técnica. Según el *USA Today*, la web recibió aproximadamente 125.000 ideas. Se podría pensar que fue un éxito... de relaciones públicas.

Porque: ¿cuántas organizaciones disponen de recursos para analizar 125.000 ideas? Si una persona pudiera evaluar una idea en 30 segundos (difícil en casos técnicos como este), una persona necesitaría medio año para analizar todas esas ideas. A día de hoy, todavía no se sabe si BP llegó a utilizar alguna de las ideas capturadas en su campaña.

Otra de las decisiones clave a tomar antes de empezar a innovar es el portafolio de innovación objetivo de la compañía, en el cual se está dispuesto a invertir. De los recursos de que disponga la compañía para destinar a la innovación dependerá la estructura de su portafolio de innovación. Stephen M. Shapiro clasifica el portafolio de innovación de la siguiente manera:

Figura 10. Portafolio de innovación según Stephen M. Shapiro



1) **Innovación incremental:** Como sabemos, aquí es donde recae la mayoría de las innovaciones en toda empresa, especialmente aquellas enfocadas a mejoras de procesos internos, o incluso a mejoras concretas de los productos y servicios ya existentes de la compañía.

2) **Innovación adaptativa:** Estas son innovaciones que para la compañía son fáciles de implantar, y para las que sin embargo se desconoce previamente el potencial éxito de mercado que pueden llegar a tener. Por ejemplo, cuando Chrysler introdujo la “Minivan”. La solución para estos casos suele pasar por la investigación de mercado y sobre todo, la observación del cliente.

3) **Innovaciones técnicas:** En estos casos, se conoce perfectamente la necesidad del mercado, pero el desarrollo tecnológico es muy complejo o costoso. En casos tan específicos, la innovación totalmente abierta, en la que se lanzan problemas técnicos “al mundo”, suele ser una solución adecuada (casos ya tratados, como el de **Innocentive**).

4) **Innovación radical:** Innovaciones técnica y comercialmente complejas, que pueden generar grandes beneficios o pérdidas. Por ejemplo, **iPod** o **Spotify** en el sector de la música.

Una apuesta única por la innovación incremental, reduciendo el riesgo, puede resultar ser la estrategia más arriesgada. Al igual que en la Bolsa de valores, una estrategia mixta puede ser la más adecuada, poniendo recursos (seguramente la mayoría) en innovaciones incrementales, y otros en innovaciones más disruptivas.

La *Harvard Business Review* ofrece ciertas recomendaciones para priorizar la inversión en el portafolio de innovación.

Figura 11

Cuatro opciones de gasto para hoy frente a mañana

	Ventajas	Sistema de gestión	Impacto en el mercado
Hoy ↑ Turbulencia en operaciones diarias	Lograr resultados, mantener éxito	Dentro de la organización existente, retorno sobre la inversión	Dentro de la red de valor y clientes existentes
Mejora gradual	Más rápido, más barato (eficiencia)	Dentro de la organización existente, retorno sobre la inversión	Dentro de la red de valor y clientes existentes
Innovaciones de apoyo	Mejor (eficacia)	Estructuras extraordinarias (por ejemplo, oficina de programa) para gestionar traspasando funciones y límites, retorno sobre la inversión, experimentación	Dentro de la red de valor y clientes existentes
Mañana ↓ Innovaciones perturbadoras	Crecimiento (transformación)	Unidades autónomas para incubar oportunidades, financiación de capital riesgo, experimentación	Nuevas redes de valor y cliente

Fuente: FCB Partners. *Harvard Business Review*.

Lectura complementaria

Más acerca de inversión en proyectos del portafolio de innovación:
Brad Power; Steve Stanton (2014). "How to Prioritize Your Innovation Budget". *Harvard Business Review*.

En una encuesta realizada a gerentes y directores generales de diferentes tipos de organizaciones, estos desearían un portafolio de:

- 75% destinado a las *daily operations* (respecto al 80% actual).
- 5% a los *incremental improvements* (igual que lo que ya hacen).
- 10% a las *sustaining innovations* (respecto al 5% actual).
- 10% en *disruptive innovations* (respecto al 5% actual).

En definitiva, no existe seguramente una única respuesta válida, pero **saber cuántos recursos tienes y estás dispuesto a destinar a la innovación** es clave antes de empezar a trabajar la iniciativa de innovación abierta en la empresa.

1.2.2. Stakeholders a implicar

¿A quién vamos a implicar en nuestra comunidad de innovación?

La innovación abierta supone, como veremos en el siguiente módulo, un cambio de paradigma para la gran mayoría de organizaciones, especialmente un cambio de modelo de gestión y de habilidades requeridas. Por eso es importante saber identificar los *stakeholders* internos y externos del ecosistema de la organización que mejor van a encajar en nuestra comunidad de innovación, para luego:

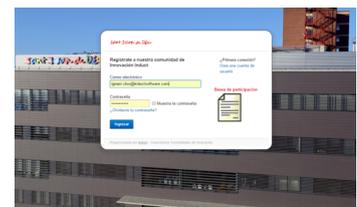
- Analizar los pros y contras de implicar a cada *stakeholder*.
- Qué aspectos van a agradar y molestar más a cada *stakeholder* del hecho de verse implicados en la comunidad de innovación.
- Qué valor les aportaremos implicándoles en la comunidad.

Diferenciamos generalmente entre comunidades de innovación por los grupos de *stakeholders* a las que estas van dirigidas, siendo las más comunes las que implican a:

1) **Profesionales de la compañía / organización:** El objetivo suele ser el de incrementar la capacidad de capturar ideas de valor. La responsable de innovación abierta del **Hospital de Sant Pau** describe en esta entrevista su experiencia en su comunidad de innovación Open Pau, que implica exclusivamente a profesionales internos (1.200 profesionales de enfermería) enfocados a mejorar la experiencia del paciente y su familia.



2) **Clientes y usuarios:** El objetivo suele ser el de incrementar la capacidad de capturar ideas de valor, aunque con un mayor nivel de “riesgo” o compromiso por parte de la compañía que lidera la comunidad. El mejor ejemplo de ello es **Lego**, con su *Lego Cuuso*, o para seguir en el sector hospitalario, el **Hospital de Sant Joan de Déu** (Barcelona), abierto a la captura de *inputs* de clientes y usuarios.



3) **Proveedores:** suele implicarse a estos *stakeholders* en compañías con un gran volumen de proveedores, como por ejemplo **Amazon** (comunidad de autores de nuevos libros), o **BMW** (Co-creation Lab) en el sector del automóvil.

4) **Comunidades multi-agente:** el objetivo va más ligado al desarrollo económico local, en las denominadas comunidades de “cuádruple hélice”, que implican a sector público, privado, centros de investigación y desarrollo, y ciudadanía. Un ejemplo de esta tipología de comunidad es **Innobaix**, que lanza retos de empresas y administraciones del Baix Llobregat (Cataluña, España) a estudiantes y ciudadanos del territorio, mediante su proyecto **Innolabs**.

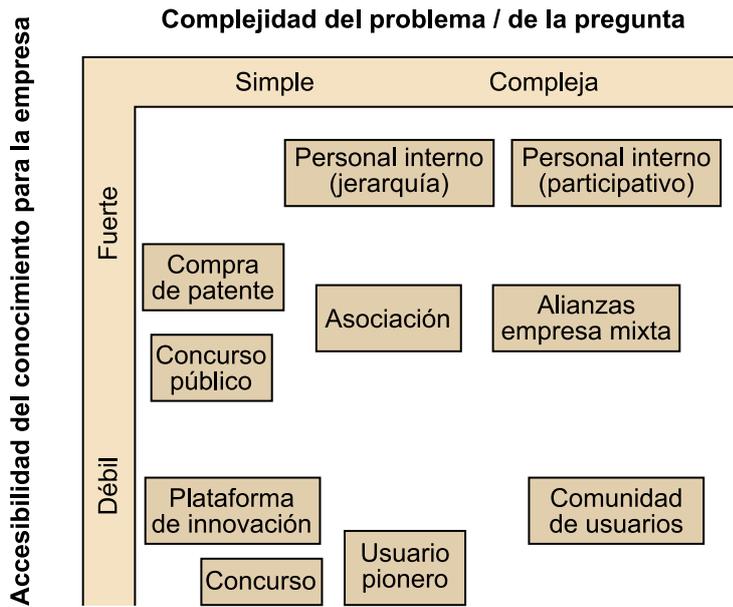
El Instituto de Innovación Abierta propone una matriz mediante la cual la empresa decide a qué tipo de agente implicar en base a su propia capacidad de acceder al conocimiento buscado, y a la complejidad del problema en cuestión:

Lectura complementaria

Para más información de la comunidad de innovación abierta de Amazon:

John Biggs (2014). “Amazon Looking To The Wisdom Of Crowds To Find New Authors”.

Figura 12



Fuente: Adaptado de Felin & Zenger (2014). Instituto de Innovación Abierta.

La identificación e implicación de uno u otro tipo de *stakeholder* es una decisión clave a la hora de diseñar la comunidad de innovación, y vendrá marcada por los objetivos que haya establecido la compañía u organización en relación con su iniciativa de innovación:

Tabla 2. Algunos objetivos asociados a cada tipología de *stakeholder* implicado en la comunidad de innovación

Profesionales	Cientes y usuarios	Proveedores	Multiagente
Generar cultura participativa	Generar visibilidad, <i>branding</i>	Mejorar la relación con proveedores	Obtener ideas más "frescas", menos contaminadas
Capturar conocimientos de aquellos profesionales que están más cerca del cliente (tienen más ideas de valor para el cliente final)	Obtener una relación más próxima con el cliente final	Hacer más eficiente el proceso de aprovisionamiento de la compañía	Alinear retos de territorio con el trabajo de otros agentes locales
Cultura de trabajo en equipo	Incrementar la satisfacción del cliente con relación a la marca		Identificar talento del territorio
Obtener ideas "cualificadas"	Identificar clientes fieles		Impulso de las habilidades de emprendimiento en el territorio
Identificar talento interno			

En casos en los que haya diferentes tipos de *stakeholders* involucrados en una comunidad de innovación, será clave identificar la importancia y el rol de cada uno de ellos, de cara a la obtención de los objetivos definidos en la fase anterior.

El siguiente es un caso real de análisis del rol y prioridad de *stakeholders* en una comunidad de innovación, extraído de una comunidad de innovación en el sector salud, liderada por la Administración pública:

Tabla 3

Organización	Funciones	Número de usuarios	Pri	Necesidad/valor («¿Qué ventajas hay para mí?»)
Hospital (privado/público)	Administración/Dirección (alta/media)	200	2	<p>Buscar mejores prácticas de otras organizaciones y desarrollar asociaciones para poder implementarlas dentro de su organización</p> <p>Promocionar su organización sanitaria</p> <p>Presentar experiencias creando valor o impacto (el impacto se evalúa en el cuadro de mando de certificación) Buscar expertos para solucionar un problema específico</p>
	Experto (por ejemplo, médico)	1000	1	<p>Compartir experiencias que generen mejores servicios sanitarios</p> <p>Buscar experiencias interesantes de otros expertos</p> <p>Buscar otros expertos que puedan contribuir</p> <p>Promocionarse a sí mismo como profesional</p>
Departamento de salud	Asociado	2 administradores – 6 traductores – 20 revisores	5	<p>Verificar y publicar experiencias más rápido</p> <p>Facilitar proceso de certificación para más experiencias</p> <p>Demostrar actividad más alta en la comunidad</p> <p>Incrementar la calidad de los servicios prestados por el sector catalán de la salud</p> <p>Crear y mantener una red real de profesionales y organizaciones innovadores dentro del sector sanitario</p>
Agencia de calidad	Director general	1	4	<p>Demostrar un mayor número de experiencias certificadas</p> <p>Encontrar experiencias que deben ser adoptadas por los hospitales</p> <p>Crear una red real de los mejores talentos dentro del sector sanitario de Cataluña</p> <p>Demostrar la calidad de los servicios prestados por el sector sanitario catalán</p>
Ministerio de salud	«Portavoces de rueda de prensa»	1	3	<p>Presentar una imagen agradable en ruedas de prensa</p> <p>Hablar sobre el potencial de valor total de la comunidad</p> <p>Explicar cómo la plataforma mejora el trabajo hecho</p>

Es muy importante, al mismo tiempo, saber identificar qué valor intrínseco le aportará a cada *stakeholder* el simple hecho de participar en la comunidad. Si no, ¿para qué van a participar?

La siguiente es una tabla de beneficios aportados por parte de la misma comunidad en el ámbito de la salud a los diferentes tipos de agentes que participan en la misma, destinada a la compartición de buenas prácticas innovadores en gestión de la salud:

Tabla 4

Interesados	Ventajas para los interesados
Centros de salud (privados/públicos)	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar experiencias que creen valor o impacto en el sistema sanitario general • Identificar fácilmente mejores prácticas de otras organizaciones que podrían aplicarse en sus propios centros • Desarrollar asociaciones para poder implementarlas dentro de su organización • Encontrar y conectar con los expertos para solucionar problemas o desafíos específicos • Promocionar su centro sanitario como una organización innovadora
Profesionales sanitarios	<ul style="list-style-type: none"> • Una forma más fácil de compartir experiencias que generen mejores servicios sanitarios • Una forma más fácil de encontrar experiencias interesantes de otros expertos • Posibilidad de conectar realmente con otros expertos que puedan contribuir • Promocionarse a sí mismo como profesional
Departamento de salud	<p>Mejorar el servicio prestado al sistema de salud:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia en el proceso de innovación: verificar y publicar experiencias más rápido • Empoderamiento de profesionales sanitarios: facilitar un proceso de auto-certificación de experiencias innovadoras • Colaboración: Mayor actividad y conocimiento compartidos en la comunidad innovadora (número de usuarios, experiencias, comentarios, votos) del departamento de salud • Comunidad: crear y mantener una red real de profesionales y organizaciones innovadores (talento) dentro del sector sanitario: profesionales y centros que conectan entre sí • Difusión de la innovación: encontrar y promocionar experiencias que los hospitales deberían adoptar

En definitiva, es vital saber implicar a los *stakeholders* que van a aportar más valor, que van a aportar más a más usuarios, y saberles proponer una propuesta de valor atractiva.

1.2.3. *Dashboard* de indicadores de innovación

¿Cómo y cuándo vamos a saber si nuestros esfuerzos en innovación abierta han sido un éxito o un fracaso?

“Lo que se mide, se hace” (Peter Drucker). Las grandes empresas utilizan mediciones y métricas para asegurarse de que la gente invierte su tiempo en cosas que realmente importan. La mayoría de gestores saben que medir es importante para la gestión de empresa.

El riesgo para las compañías que buscan crecer a través de la innovación es que las métricas utilizadas por muchas de ellas para innovar pueden llevarlas por el camino equivocado. ¿Están los indicadores de innovación impulsando una innovación eficiente? ¿O están matando la creatividad o cultura de la innovación?

Las métricas correctas permiten que los directivos se alineen de manera que incrementen las posibilidades de la compañía de desarrollar una fuerte cartera de innovación.

Se sugiere el uso de una combinación equilibrada de métricas que permitan evaluar las actividades de una compañía relacionadas con la innovación, con una combinación de corto, medio y largo plazo:

1) Medidas relacionadas con los *inputs* (corto y medio plazo):

- Recursos financieros dedicados a la innovación.
- Recursos humanos enfocados hacia la innovación.
- Recursos protegidos, separados para innovaciones no principales.
- Tiempo invertido por la dirección en innovaciones de crecimiento.
- Cantidad de patentes en archivo.

2) Métricas relacionadas con la actividad y el proceso de innovación (corto y medio plazo):

- Velocidad del proceso: *time-to-market*.
- Captura de ideas y eficiencia de esta fase (número de participantes, número de ideas capturadas, tiempo que las ideas permanecen en esta fase, número de ideas que pasan a evaluación).
- Equilibrio de la cartera de innovación (portafolio de innovación).
- *Signal-to-noise* ratio.

3) Medidas relacionadas con los *outputs* (largo plazo):

- Cantidad de productos y servicios nuevos lanzados.
- Porcentaje de ingresos en categorías centrales a partir de nuevos productos.
- Porcentaje de ingresos a partir de nuevos clientes (u ocasiones).
- Porcentaje de ingresos a partir de nuevas categorías.
- Beneficios de la inversión en innovación (no se deben dilapidar recursos de innovación en actividades que no demuestren beneficios).

En la figura siguiente, la firma de consultoría **Ernst & Young** recomienda una serie de indicadores de gestión de la innovación abierta, por fase del proceso:

- Fase inicial.
- Fase de implementación.
- Evaluación general del proceso de innovación.

Para cada una de estas fases, propone indicadores de *input*, proceso y *output*, especialmente para las comunidades que se centran en la fase de ideación del proceso de innovación:

Figura 13. Cuadro de mando de innovación abierta para concursos de ideas

	I-P-O-O	Categoría	Medida de	Indicador clave de rendimiento	Resultados de la encuesta*
					Media aritmética
A. Fase de inicio	Entrada	Costes	Plataforma informática	Coste de implementar la plataforma informática	1.2
		Calidad	Plataforma informática	Número de canales de comunicación disponibles en la plataforma informática (por ejemplo, función de conversación, fórum, mensaje privado, posibilidades de añadir comentarios y puntuaciones)	1.1
				Facilidad de uso de la plataforma informática o página web (por ejemplo, medida por el número de quejas por persona de prueba)	1.8
			Formulación del problema	Escalabilidad de la tarea (¿Es la descripción de la tarea suficientemente amplia para implicar a un gran número de participantes?)	1.2
	Salida	Alcance	Heterogeneidad	Heterogeneidad (diversidad) de participantes en el concurso externos (por ejemplo, clientes, proveedores)	1.2
	Resultado	Potencial de mercado	Potencial de clientes	Grado en el que los participantes del concurso representan el mercado de masas al que la empresa se dirige para el futuro	1.3
B. Fase de implementación	Proceso	Calidad	Grado de interacción	Profundidad de las interacciones de la comunidad de concursantes (por ejemplo, número e intensidad de los mensajes intercambiados en la comunidad)	1.1
	Salida	Cantidad	Productividad	Porcentaje de ideas ganadoras que se convierten en proyectos de la empresa	1.7
		Sostenibilidad	Reputación e imagen	Incremento de la reputación de la empresa entre los participantes (por ejemplo, duración de la afiliación o frecuencia de uso de la plataforma)	1.1
	Resultado	Comercialización	Imitabilidad	Dificultad de la competencia para imitar ideas ganadoras	1.0
Indicadores clave de rendimiento generales	Entrada	Compromiso de la alta dirección		Grado de compromiso de la alta dirección con la iniciativa de innovación abierta	2.6
		I+D	Coste al mercado	Coste al mercado del desarrollo usando innovación abierta	1.1
	Proceso	Tiempo	Tiempo al mercado	Tiempo de llevar la innovación al mercado	1.3
		Riesgo	Propiedad intelectual	Grado de protección de la propiedad intelectual en cooperación con socios externos	1.3
	Salida	Sostenibilidad	Cultura	Incremento en cultura de innovación abierta a través de la actividad de innovación abierta	1.2
	Resultado	Creatividad	Originalidad	Ventaja para los clientes de la innovación suministrada (adecuación al mercado)	1.9
		Rentabilidad	Ingresos	Incremento esperado en ingresos provenientes de nuevos clientes como porcentaje de ventas totales	1.7

* Base de recogida de datos de media aritmética: 3 (muy importante), 1 (importante), 0 (neutral), -1 (poco importante) y -3 (muy poco importante). n = 86 (agosto 2012).

De cualquier manera, la implementación de métricas de innovación no es igual para toda iniciativa de innovación abierta, y, además, no es tarea fácil.

Algunos consejos útiles a la hora de definir indicadores de gestión de la innovación abierta:

- **Enfoque, enfoque, enfoque.** Hay que utilizar todas las métricas que se consideren convenientes, una vez definido el problema y su magnitud.
- Conviene recordar que **todas las métricas son relativas.**
- Las métricas **deben ser continuamente revisadas.**
- Las métricas deben ser **alineadas con las métricas existentes en las demás estructuras de la corporación.**
- Se deben **alinear las métricas con los sistemas de medición y compensación por el rendimiento.** “Si la innovación no es recompensada, nunca será una prioridad estratégica”.

En términos generales, y dado que no existe una métrica de innovación mágica, se deben evitar los cuatro tipos diferentes de trampas en las mediciones:

1) **Sistemas de métricas demasiado cortoplacistas:** ingresos generados por nuevos servicios en el primer año después de haber iniciado los esfuerzos de innovación (por media, las empresas exitosas tardan 3 años en generar beneficios).

2) **Centrarse demasiado en el cambio incremental:** por ejemplo, el porcentaje de ingresos derivados de cambios menores (estéticos, por ejemplo) en productos actuales.

3) **Centrarse en los *inputs* más que en los *outputs*:** por ejemplo, el volumen del presupuesto dedicado a I+D.

4) **Basar la evaluación únicamente en las métricas cuantitativas.** Porque medir no lo es todo en la innovación. La innovación es en gran medida cultural, cuestión de valores, sensaciones. La participación se puede medir, la satisfacción también, incluso la motivación, pero no son datos 100% científicos. Es importante medir los esfuerzos de forma cualitativa, no solo cuantitativa. Por ejemplo, y dado que la innovación es aprendizaje, es importante medir la sensación de “aprendizaje” de los miembros de la comunidad de innovación, y ello requiere una medición cualitativa previa y posterior para poder comparar.

1.2.4. Sistema de recompensa y reconocimiento a participantes

En la mayoría de organizaciones que apuestan por la innovación, es muy común encontrarse con un pequeño grupo de profesionales altamente motivados e implicados en los proyectos de innovación en la empresa. Sin embargo, **la innovación no puede ser una iniciativa de una élite en la empresa**, sino que su éxito pasa por la democratización del proceso al conjunto de la organización, desde donde se puede capturar mucho más valor.

En empresas que apuestan por la apertura de la innovación, **se considera un éxito alcanzar el 35% de participación de los profesionales**. No es fácil motivar a profesionales a quienes se les paga por hacer bien su día a día, no por pensar a largo plazo. El sistema de *Reward & Recognition* es un elemento clave, si no el que más, para generar participación en las comunidades de innovación abierta.

La pregunta es evidente: ¿Cómo reconocer a mis trabajadores sus esfuerzos de innovación?

Antes de ponernos a preparar iPads de regalo o cheques para cualquier centro comercial (muy común, y muy efectivo si buscamos frustrar a nuestros profesionales más motivados e innovadores), es importante recordar: **la motivación no viene dirigida por razones económicas**.

Los innovadores son innovadores por motivos más relacionados con la satisfacción y el desarrollo personal. La **combinación de beneficios económicos y otros más cualitativos** resultará la estrategia más adecuada para **atraer a todo tipo de agentes innovadores**, tanto externos como internos.

El siguiente es un listado de 20 formas de reconocer los esfuerzos de los innovadores corporativos. La filosofía es: deja de recompensar a tus profesionales por hacer el trabajo por el que se les contrató (por ejemplo, reducir el porcentaje de impagados).

a) Compensaciones económicas (3):

- Ofrecer beneficios sobre los ingresos generados por las ideas y proyectos impulsados por los participantes en la comunidad.
- Premio económico para el desarrollo del proyecto ganador.
- Premio económico para el mejor proyecto fracasado: la innovación es también (podríamos decir “sobre todo”), errar, como hace por ejemplo el **Grupo Tata**, bajo su iniciativa *Dare to try* (“atrévete”). Este aspecto es especialmente interesante para crear una verdadera cultura de la innovación en la



“The puzzle of motivation”.

Fuente: http://www.ted.com/talks/dan_pink_on_motivation.

empresa. Si premiamos el fallo, el mensaje que enviamos es el de “queremos que lo intentes, creemos en ti, y si fallas, aprendemos y mejoramos igualmente”.

b) Reconocimiento no económico (17):

- Visibilidad en las redes internas y externas de la organización tras haber logrado algún logro.
- Desarrollo profesional en la empresa no ligado a la descripción del trabajo (al menos, no únicamente), sino ligado a participación y resultados de proyectos de innovación y aportación de nuevo valor.
- Aplauso general en reuniones informales, o bien en la cena de Navidad (verano, u otras), por logros alcanzados por los participantes.
- Acceso a programas de *coaching* individual.
- Mayor tiempo destinado a proyectos personales.
- Formación personalizada, especialmente relacionada con programas de innovación.
- Desarrollo profesional como “innovador” dentro de la organización.
- Participación e involucración en proyectos “cross”, estratégicos para la compañía.
- Asignar a profesionales internos títulos creativos de su posición de trabajo, por ejemplo “Innovation champion”.
- Reconocimiento personal de la Dirección General: desde un correo directo del CEO, hasta una comida con él / ella, para poder explicar el proyecto de innovación.
- Presentación del proyecto innovador en evento corporativo, delante del conjunto de profesionales de la organización.
- Invitaciones a seminarios externos / de terceros, alineados con los intereses del miembro de la comunidad de innovación, o que les dé *food for thought*, como Ted Talks, o una visita a emprendedores de referencia.
- Artículos simbólicos de reconocimiento: por ejemplo, depositar una bombilla gigante (de cartón) en la mesa del más innovador del mes, como en el caso de Ideem, la comunidad de innovación para profesionales del **Ayuntamiento de Sant Cugat** (Barcelona).

- Eliminar cualquier política de vacaciones. Dar la libertad a los profesionales de tomarse las vacaciones que deseen. ¿Imposible? Piénsalo de nuevo.
- Sistema de puntos canjeables por productos (cursos, libros de innovación, asistencia a conferencias, etc.), asociados a la participación en la comunidad de innovación.
- Ofrecer a los equipos ganadores un espacio físico en la organización para la experimentación, con sus proyectos de innovación o personales.
- Aportación económica de 1.000 € a una organización no gubernamental a nombre del innovador de la empresa, pagado por la compañía...

En definitiva, **deja de recompensar el *statu quo*, y pasar a recompensar a los profesionales por aportar más** (o algo distinto) de lo que se les ha pedido.

Muchas son las opciones y este listado solo representa una pequeña muestra. En cualquiera de los casos, un buen sistema de recompensa y reconocimiento, adaptado al contexto de cada organización, representará la primera piedra para construir una verdadera cultura de la innovación en la empresa.

1.3. Diseño del modelo de innovación abierta

¿Cómo va a ser y cómo vamos a hacer funcionar nuestra comunidad de innovación abierta?

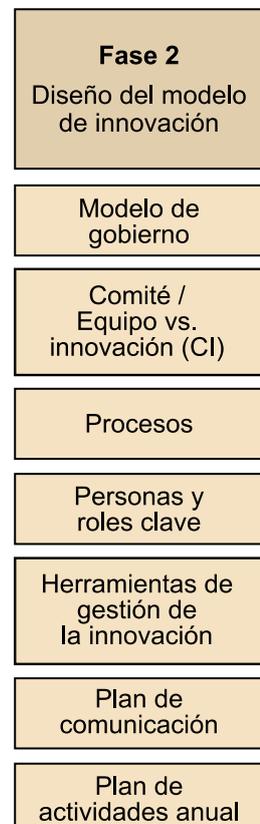
Entramos en una fase clave, en la que definimos cómo va a ser nuestra comunidad de innovación al detalle.

1.3.1. Órgano de gobierno de la innovación: comité de innovación

¿Quién va a liderar la iniciativa de innovación abierta?

Las compañías que desean generar crecimiento a partir de la innovación necesitan institucionalizar (sin grandes estructuras) la innovación de manera que la búsqueda de crecimiento sea constante y rutinaria.

Atención: no hablamos de crear departamentos de innovación (sí puede ser una solución, pero no es estrictamente necesario).



Como cualquier otra función de la empresa, la innovación necesita de sus órganos de gestión: el equipo de gestión de la innovación o comité de innovación (CI a partir de ahora). Este va a ser el *core team* de la innovación en la empresa, un pequeño equipo de personas dedicadas a liderar la innovación dentro de la empresa.

La **misión principal del comité de innovación** es la de dar espacio en la empresa para la exploración (en contraposición a la explotación del negocio), es decir, a la búsqueda, identificación, desarrollo e implementación de nuevas maneras de hacer las cosas (es innovar).

El desafío principal del comité de innovación es el manejo de las interfaces entre el equipo y la organización. Se deben controlar dos interfaces específicas:

1) La interfaz entre la dirección y los equipos de innovación: Se necesitan solucionadores de problemas, no abogados del diablo. El equipo directivo está para ayudar al equipo de innovación, involucrándose en las diferentes fases del proceso.

2) La interfaz entre los equipos de innovación y el resto de la organización:

- Hay que reconocer los puntos de conflicto. “Toda entidad exitosa no está organizada apropiadamente para hacer lo que no necesita hacer para ser exitosa”.
- Hay que saber manejar conflictos. Se ha de saber pedir prestado selectivamente y olvidar las antiguas ortodoxias que podrían inhibir el éxito (procesos de pase rápido, protección de los programas iniciados, defender los nuevos modelos de negocio,...).
- Hay que escoger una zona de aterrizaje (del nuevo modelo de negocio, de la nueva empresa,...) para el equipo.

Entre los **principales objetivos y roles** del comité de innovación, encontramos:

- Alinear todas las actividades de innovación con la misión, visión, valores, modelo de negocio y objetivos estratégicos de la organización.
- Crear y poner en marcha las estructuras necesarias (personas, procesos, y sistemas) para estimular la creatividad y la innovación en la empresa.
- Generar cultura de la innovación y colaboración en la empresa: los objetivos de innovación se alcanzarán únicamente con la participación directa o indirecta de casi todo el mundo que tenga una relación recurrente con la empresa (empezando por los trabajadores de la organización). Solo se con-

seguirá la implicación de estos a través de la generación de una cultura de innovación y colaboración en la que todo el mundo pueda verse reflejado.

- Implicar y mantener la motivación de los miembros de la comunidad de innovación, teniendo en cuenta que los profesionales participarán en una iniciativa que no tiene por qué estar alineada con los objetivos por los que se les retribuye.
- Gestionar, dinamizar, coordinar y realizar seguimiento del ciclo de innovación, desde la exploración de casos de éxito hasta la implementación y difusión de proyectos innovadores, pasando por la fase de creatividad.
- Evaluación de los esfuerzos de innovación de la compañía e implantación de mejoras en el sistema de innovación de la empresa.

El comité de innovación debe actuar como un equipo:

- Que sabe lo que debe hacer cada uno.
- Que tiene una misión compartida y común entre manos.
- Con un liderazgo compartido.

¿Quién debe formar parte del comité de innovación?

Del comité de innovación dependerá que la compañía, y el resto de personas que la componen, se impregnen de la filosofía de la innovación abierta. No hay, por definición, una respuesta única a la pregunta aquí planteada, pero sí algunas líneas generales que se recomienda seguir:

- Personas implicadas con la misión de la compañía.
- Personas con influencia informal interna.
- Personas que, conjuntamente, representen el mayor número posible de áreas funcionales de la empresa.
- Personas especialmente interesadas en los temas de la creatividad, innovación, crecimiento y resultados.

A tener en cuenta: las unidades de desarrollo de negocio pueden desempeñar un papel multifacético para reforzar los esfuerzos innovadores de una organización.

Dice Tom Kelley, director de la firma de innovación californiana **IDEO**, que para innovar se necesitan equipos de un máximo de 7 personas, con los perfiles siguientes:

- Antropólogo.
- Experimentador.
- Polinizador.
- Superador de problemas.

- Colaborador.
- Director.
- Arquitecto de experiencias.
- Diseñador.
- *Curos*.
- Cuenta historias.

Para **formar un comité de innovación para el éxito**, se recomienda:

a) Establecer objetivos y niveles de autonomía.

b) Saber reclutar para el éxito. En esta fase surge la duda de si utilizar directivos capaces en el ámbito de la actividad principal o recurrir a “diamantes en bruto”. Lo mejor es seleccionar para el equipo a personas que hayan asistido a “escuelas de experiencia”:

- Haber tratado con la ambigüedad.
- Haber tomado decisiones con confianza basadas en un patrón de reconocimiento y juicio.
- Haber experimentado y encontrado clientes inesperados para un producto o servicio.
- Haber utilizado una red profunda de gente para superar una barrera o resolver un problema.
- Haber operado en ambientes “limitados”.
- Demostrar una tendencia a la acción.

Atención: Existen algunas situaciones en las que crear un comité de innovación es directamente contraproducente. Estas situaciones se producen cuando:

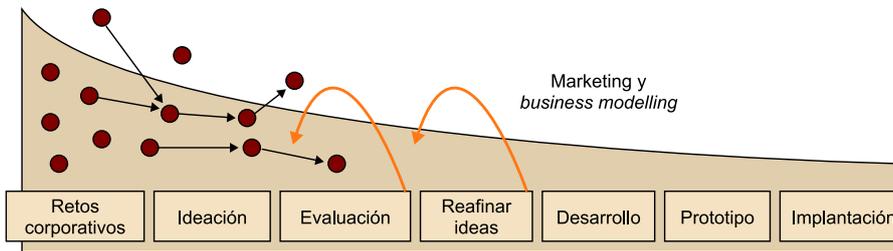
- No existe un compromiso directo de dirección en relación con la innovación.
- No hay un responsable único de los resultados de innovación.
- No se ha alineado los objetivos de innovación con los de la compañía.
- No se ha definido, puesto en común, y acordado con sus miembros de forma clara, los roles y tareas específicas a llevar a cabo por cada uno de los miembros.

1.3.2. Procesos de innovación

¿Qué va a ocurrir, y cómo, desde el momento en que capture una idea?

Recordemos que la innovación es un proceso. ¿Cómo lo gestionaremos? Esta es la pregunta clave en esta fase del diseño del modelo de innovación.

Figura 14. Visión ilustrativa de un proceso de innovación extremo a extremo



Fuente: Elaboración propia.

Parece evidente pensar que los procesos de innovación no pueden ser los mismos para:

- Ideas de nuevos productos y servicios.
- Ideas de nuevos procesos internos.
- Ideas para mejorar la experiencia del cliente...

En cada uno de los casos, deberemos implicar a unas personas u otras, la evaluación de las ideas se llevará a cabo en base a unos criterios distintos, etc.

Algunas decisiones a tomar:

- Fases y subfases de los procesos de innovación.
- Personas, roles y tareas a realizar en cada subfase.
- Cuestionarios y criterios de evaluación.
- Visibilidad y accesos de los contenidos en cada fase y subfase del proceso.

La recomendación básica a nivel de procesos de innovación es: *keep it simple*.

Un proceso de innovación demasiado burocrático y jerarquizado afecta directamente a la motivación de los participantes de la comunidad de innovación. Cuanto más libre, sobre todo en la fase inicial de captación de ideas en torno a los retos corporativos, mucho mejor.

Una vez definidos los procesos de innovación (o casi en paralelo), seremos capaces de identificar cuáles deben ser los roles, funciones y tareas de las personas a implicar.

1.3.3. Equipo de innovación, personas y roles clave

¿Cuáles van a ser los participantes clave dentro de mi comunidad de innovación, y qué roles van a tener?

Organizar para innovar no es una tarea fácil y que no coincide con la estrategia de organizar para desarrollar e investigar.

No existe una única manera de organizarse para innovar. Ahora bien, las compañías deben asegurarse de crear estructuras adecuadas para encararse a sus desafíos de innovación.

Existe una serie de estructuras, equipos y roles a poner en marcha para activar el modelo de innovación. Estos son los siguientes.

1) El director o responsable de innovación

La innovación necesita de un responsable, un director, dedicado idealmente al 100% (aunque no es estrictamente necesario), alguien que deba responder de los objetivos de innovación definidos en la fase 1 del proceso de establecer un modelo de innovación en la empresa. Este rol es imprescindible.

El director de innovación no se encarga del desarrollo de proyectos de innovación. Es más bien el *coach* interno de la innovación. Su principal rol es servir a la organización para impulsar la innovación, como mentor, como inspirador, proporcionando conocimiento y recomendaciones a las necesidades específicas de cada equipo, departamento o área de la empresa en todo lo relacionado con la innovación.

El director de innovación se encarga también de identificar los retos a los que se enfrentan las diferentes unidades de la empresa en lo relacionado con la innovación. Es la persona a la que cualquier trabajador de la empresa debe acudir cuando le surgen dudas en relación con la innovación.

Sin embargo, ningún director de innovación, por mucho comité de innovación del que disponga, podrá hacer de la innovación algo organizacional, cultural, por sí solo.

Se necesita un “pool” de embajadores, o lo que llamamos *innovation champions*.

2) Los *innovation champions*

Este rol suele tomar muchos nombres distintos: agentes de innovación, dinamizadores, patrocinadores de la innovación, embajadores de innovación...

Son trabajadores que están repartidos por la organización y que no tienen ninguna responsabilidad directa relacionada con la innovación.

Sin embargo, son personas apasionadas, líderes formales pero sobre todo, informales, que creen en la misión de la empresa, que tienen influencia social, y que sienten pasión por los proyectos de innovación que pueda desarrollar la empresa. Su rol es el de:

- Persuadir al resto de la organización para la participación en las iniciativas de innovación de la compañía.
- Asegurarse de que las iniciativas de innovación están bien comunicadas internamente, y que los procesos están asumidos por el conjunto de la organización.
- Identificar puntos débiles y oportunidades de mejora.

¿Cuántos *innovation champions* deberíamos asignar?

De acuerdo con el análisis de Robin Dunar, una persona es capaz de mantener relaciones sólidas y estables con un máximo de 150 personas. Siguiendo esta teoría, se podría asignar un *innovation champion* por cada 150 profesionales de la organización a los que queramos implicar dentro de la comunidad de innovación (es decir, un 0,07%).

Sin embargo, un 1% es un número más recomendable y que asegura un mayor impacto. Ha sido el caso de la comunidad de innovación de la **Universitat Oberta de Catalunya (Comunidad UOC Aplica)**, con 12 embajadores para una población de aproximadamente 800 profesionales a implicar (1,5%), o del **Ayuntamiento de Sant Cugat** (Barcelona), con 5 embajadores para una población de unos 300 profesionales a implicar en su comunidad de innovación abierta interna Ideem Sant Cugat.

3) *Gatekeepers* y evaluadores

Los evaluadores son los *gatekeepers* de toda comunidad de innovación abierta. Una idea no pasa a la fase siguiente hasta que los evaluadores la hayan aprobado.

¿Deben ser siempre los mismos evaluadores? ¿Qué tipo de evaluadores necesitamos? No hay una única fórmula, pero sí se recomienda:

a) Activar evaluadores distintos para cada tipología de innovación (modelo de negocio, nuevos servicios, nuevos procesos).

b) Intentar crear un equipo mixto de evaluadores, formado por:

- Expertos internos.
- Expertos externos.
- *Innovation champions*.

- Miembros “estándar” (no expertos) de la comunidad de innovación.

Finalmente, y al igual que roles necesarios, también hay personas que debemos saber tratar, si queremos asegurar el éxito de la iniciativa de innovación en la empresa. Se trata de las “bacterias antiinnovación” o los “anticuerpos de la innovación”.

Hay que tener identificados las “bacterias antiinnovación”, como cita Franc Ponti, consultor de innovación y profesor en EADA Business School. Todas aquellas personas, a veces jefes, resistentes a cualquier tipo de proceso de cambio, y que por tanto harán lo posible para que el proceso fracase son personas que suelen responder a cualquier iniciativa de la siguiente forma (seguro que os habréis encontrado algún caso):

- Ya lo intentamos una vez y no funcionó.
- Ya exploramos esa idea hace un tiempo y decidimos no tenerla en cuenta.
- Lo que estamos haciendo lleva funcionando mucho tiempo. No tenemos por qué cambiarlo.
- Nuestro producto actual sigue generando beneficios. No deberíamos gastar dinero en algo que no sabemos si va a funcionar...

¿Qué hacer con estas personas y qué rol otorgarles en el modelo de innovación? Hay diferentes posibilidades:

- Otorgarles un rol clave. Si quieren rechazarlo, se verán obligados a hacerlo públicamente.
- Obviarles y lanzar el proceso sin tenerles en cuenta. Habrá que prestar atención a sus relaciones informales dentro de la empresa, y su poder para hacer fracasar el proceso.
- “Negociar” con ellos: otorgarles un rol relevante, no clave, que se sienta partícipe, premiado, y que no se vea amenazado.

1.3.4. Cultura de participación, colaboración e innovación en red

¿Cómo puedo crear una cultura de participación, colaboración e innovación abierta en mi empresa?

La innovación abierta toma muy diferentes formas en las organizaciones que la han adoptado, dependiendo de la cultura imperante y/o de la manera en que la innovación emerge. Pero en cualquiera de los casos, la innovación depende cada vez más de la capacidad de crear grupos de personas que se juntan para unir su talento, habilidades y experiencias para identificar e impulsar soluciones a los retos corporativos. Es decir, la innovación depende de la capacidad de la empresa de unir en un mismo espacio el conocimiento que hay dentro de las mentes de cada una de las personas de la organización (e idealmente, también de los principales *stakeholders* externos).

La innovación abierta obliga por tanto a cambiar el tipo de *management* que venimos desarrollando, con el fin de crear cultura de participación y colaboración en red.

Para progresar en la creación de una cultura de innovación sólida y cada vez más abierta, necesitamos que las personas dentro de la organización sean capaces de construir y mantener relaciones internamente, más allá de sus equipos o departamentos a los que pertenecen.

Este es un aspecto generalmente menospreciado por parte de la dirección de pequeñas y grandes compañías. Suele considerarse que es algo que ocurre por sí solo.

Todo lo contrario, la creación de una cultura de participación, colaboración e innovación en red requiere de:

- Una aproximación *top-down*, de arriba abajo, en la que se desarrolla una estrategia para poner en marcha herramientas y espacios de colaboración en red para los profesionales de la compañía.
- Una actitud individual, en la que todos los miembros del comité de innovación y la dirección general, incluso directores de unidades de negocio, se vean implicados en actividades de *networking* dentro del marco de la compañía.
- Un personal interno proactivo, capacitado y motivado para la participación *bottom-up*.

Es necesario recordar a la dirección de las empresas que nadie, ningún trabajador, se levanta de la cama a las 7 de la mañana para “trabajar como un burro” para “aumentar el valor de los accionistas”, como suelen citar como misión muchos comités de dirección.

Este es un modelo equívoco, obsoleto. Los profesionales de una organización abierta y moderna van a trabajar por valores, por diversión, porque existe una misión,...

Y hay que recordar también que este modelo no es una utopía, porque ya existen empresas que hacen vibrar a sus empleados. En la empresa **Kukuxumusu**, de diseño de camisetas (principalmente), según su propio CEO, Koldo Aiestaran:

“Nosotros hacemos lo que nos divierte y nos da la gana. Si hacemos algo es porque nos gusta. Nos encanta reírnos de nosotros mismos, y en general, de los seres humanos, pero no dejamos de hacer nunca lo que nos apetece”.

Entonces, ¿cómo es una empresa con fuerte cultura de la innovación?:

- Los altos directivos han demostrado al resto su compromiso con la innovación.
- Existencia de equipos de trabajo y de comunidades en torno a la innovación.
- Los líderes muestran una genuina capacidad por el *networking*.
- Se fomentan las oportunidades de *networking*, tanto a nivel virtual como cara a cara.

Potenciar el *networking* es por tanto un elemento clave para la creación de una cultura de innovación en red. Por ello, debemos tener en cuenta una serie de perfiles dentro de la organización:

a) Conectores centrales: Las personas con más conexiones directas dentro de la organización a veces son líderes formales, otras son líderes informales, a quien todo el mundo atiende, ya sea porque permiten que las **cosas se hagan** dentro de la compañía, o bien por todo lo contrario: se han convertido en cuellos de botella. También se da el caso de que se pueda tratar de “expertos” en temáticas muy concretas, a los que muchos acuden para obtener consejo.

b) Brokers: Este perfil es muy interesante en iniciativas de innovación abierta, dado que se trata de conectores cross: superan los límites de los departamentos, regiones, oficinas, habilidades, especialidades, funciones o jerarquías. Sencillamente, son personas sociales, que pueden activar proyectos por su alto grado de conectividad. Suelen tener posiciones interdepartamentales o de coordinación, y por tanto, acumulan mucha información. Son muy válidos para entender los entresijos y hacer que los nuevos proyectos avancen de forma más rápida.

c) Personas en la periferia: Suelen ser personas nuevas en la organización, trabajadores que no se han adaptado a la cultura de la organización, personas que no están rindiendo, y también, en algunos casos, comerciales que se mueven fuera de las oficinas. Son personas que generalmente buscan más conectividad con la red (alrededor de un 30-40% según el experto en redes organizacionales Rob Cross).



“Empresas innovadoras: Kukuxumusu”.
Fuente: https://www.youtube.com/watch?v=MWmlj0eh_eQ.

Cada una de esta tipología de perfil necesitará de una aproximación (explicación) diferente y personalizada a la comunidad de innovación, o como mínimo, todas las sesiones informativas de la nueva comunidad de innovación deberán comprender mensajes adecuados para todos los perfiles de conectores.

Algunos obstáculos que nos encontraremos para la creación de esta cultura:

- Falta de tiempo. El dilema del innovador: me han contratado para realizar mi trabajo, no para pensar en otras cosas. Solución: crear sesiones de *networking* entorno a la innovación como parte del trabajo de cada uno.
- Falta de habilidades. No todo el mundo se sentirá capaz para aportar valor a la comunidad. Solución: capacitar a las personas.
- Falta de foco. El *networking* en la comunidad debe realizarse con un propósito claro. Solución: concretar y comunicar bien los objetivos y retos de innovación.

El siguiente listado enumera una serie de acciones detalladas que ayudarán a crear cultura de la innovación colaborativa, motivando más a los profesionales a la hora de participar en una iniciativa de innovación abierta en la empresa:

a) Estrategia y objetivos compartidos: Establecer una misión de empresa más allá del beneficio y el valor a accionistas. Las personas se motivan si trabajan por un bien común.

b) Estrategia de innovación que:

- Promueva las ideas alocadas.
- Escuche diferentes puntos de vista.

c) Recursos humanos / gestión de las personas y el talento:

- Flexibilidad de horarios para dedicarse a proyectos paralelos (asociados o no a la misión de la empresa): es el caso del 20% de Google destinado a proyectos personales, o el más exitoso 15% de 3M Corp., destinado a proyectos innovadores ligados a retos y objetivos de la compañía.
- Diversidad de talento (distintas formaciones, orígenes, géneros, fomentan la creatividad y generan entornos más atractivos).
- Sistema de reconocimiento que premie a los que más dan, aparte de su trabajo diario (no hablamos solo de incentivos económicos): conviene implementar los cambios necesarios en la estructura de incentivos para implementar la innovación abierta de manera exitosa.

- Evaluaciones de abajo arriba.
- Publicar sueldos.
- Dejar a “los de abajo” decidir con quién trabajar en los proyectos.
- Premiar los errores.
- Premios para los más participativos.
- *Peer to peer recognition*: Que los miembros de la comunidad sean quienes decidan quién ha aportado más valor a la comunidad de innovación abierta.
- Recursos (en tiempo como mínimo) para el desarrollo personal (formación continua) como premio / reconocimiento a la participación.

d) Espacios físicos colaborativos y creativos:

- Espacio en el que los investigadores puedan interactuar de manera segura, libre y sin costes con otros expertos.
- Crear un entorno físico atractivo.
- Espacios creativos y para la reflexión y el juego.
- Espacios para el trabajo colaborativo.
- Instalaciones estándar más atractivas (bar, restaurantes, baños,...).

e) Nuevas tecnologías y vías de comunicación:

- Blog interno.
- Red / plataforma *on-line* social interna en torno a la innovación.

Sin embargo, además de crear herramientas que potencien la cultura de la innovación y colaboración, es importante asegurarse del mantenimiento de dicha cultura, intentando evitar que sea “flor de un día”.

No resulta sencillo implantar y sistematizar una cultura organizativa que pivote en torno a los principios de la innovación abierta.

La existencia de un grupo de implantación de la innovación abierta es un buen punto de partida para identificar cuál es la mejor manera de inocular el virus de la innovación abierta dentro de la cultura organizativa de una empresa concreta. Dicho grupo puede ofrecer los siguientes servicios de apoyo, como de ayuda al resto de la organización, asegurando así la confianza de los participantes y el mantenimiento de la cultura de la colaboración:

- Ofrecer servicios y crear condiciones que ayuden a comercializar las nuevas ideas y proyectos de innovación, enfocadas a mercado.

- Proveer nexos de unión entre las distintas funciones de la organización.
- Proveer conocimiento interno a través de la compartición de plataformas.
- Proveer a los distintos agentes de las habilidades y de la formación que resulten más adecuadas.

Se pueden utilizar métodos reguladores (o punitivos, basados en el cumplimiento de ciertas reglas) o métodos apreciativos, que son mucho más recomendables, y que se basan en premiar determinadas conductas: lo que ya conocemos como el sistema de *Reward & recognition*. Será importante no intentar replicar los mecanismos de reconocimiento y motivación pensados para la innovación cerrada.

1.3.5. Herramientas de gestión de la innovación

¿Cómo puedo gestionar una comunidad de decenas de trabajadores participando en la generación de ideas y trabajando de forma colaborativa para el desarrollo e implementación de proyectos de innovación?

Parece difícil gestionar las iniciativas de innovación abierta mediante hojas de cálculo u otras herramientas ofimáticas. A día de hoy, grandes instituciones todavía gestionan una función tan importante como la innovación mediante hojas de cálculo y comunicaciones por email.

Tampoco parece adecuada la implantación de herramientas *ad-hoc* en local para la gestión de la innovación abierta: el concepto “open” se entiende mucho mejor dentro de la cultura “cloud”, y son mayoría las plataformas de innovación basadas en el modelo *Software as a Service*, es decir, plataformas estándar de innovación que alquilan el uso a empresas, cobrando generalmente licencias por número de usuarios.

Estas plataformas permiten crear comunidades virtuales, y también físicas, de innovación abierta, que cada vez están en mayor uso en las empresas que apuestan por la innovación.

Algunos beneficios evidentes de poner en marcha comunidades de innovación abierta internamente de gestión de la innovación:

1) **Polinización de las ideas:** Se crean conversaciones múltiples en las que todo el mundo puede aportar (en oposición al correo electrónico, que solo permite conversación entre el remitente y el receptor, o las reuniones de trabajo, que únicamente permite el desarrollo de ideas y proyectos de innovación entre un grupo cerrado de personas, que normalmente piensan igual).

2) **Mayor eficiencia y eficacia en la captura de ideas:** Apertura de la captura de ideas hacia los extremos de la organización, especialmente aquellos que se encuentran más cerca de los problemas y necesidades del cliente (aportando un valor único a las iniciativas de innovación).

3) **Democratización de la innovación:** Sentimiento de que todos pueden participar y opinar.

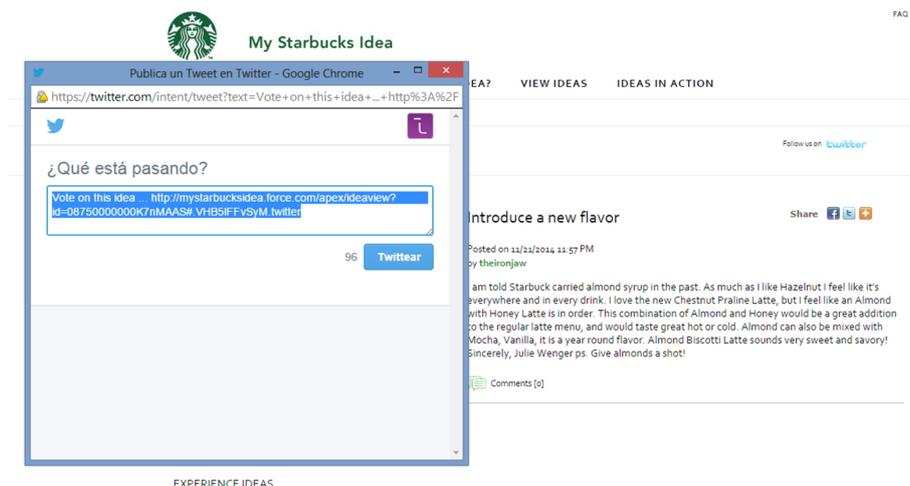
4) **Generación de cultura** de la participación, colaboración, innovación.

5) **Mayor eficiencia** de todo el proceso de innovación, mediante la automatización de los procesos de innovación, formularios *online* de evaluación de ideas, creación de tareas asociadas al desarrollo de los proyectos, calendarios, asignación de responsabilidades.

6) **Mayor eficacia** en el seguimiento y rastreo de los proyectos de innovación (portafolio de innovación).

Existen herramientas tecnológicas que cubren el proceso de innovación (partes de él o todas las fases):

a) **Portales de ideas:** Cubren la fase inicial de ideación, y permiten por tanto gestionar la información capturada. El problema de estos portales es que no gestionan el resto del proceso de innovación. Estas herramientas son exclusivamente útiles para capturar información de cliente y realizar promoción alrededor de esa información a través de las redes sociales, como en el caso de My Starbucks Idea:



Ejemplo de una idea en *mystarbucksidea* compartida en Twitter

b) **Redes sociales**, principalmente **Twitter** o **LinkedIn**: enfocadas principalmente al trabajo colaborativo en torno a proyectos de innovación. Por ejemplo, la empresa **Psion**, del grupo Motorola, lleva a cabo chats en Twitter con

clientes, en los que comparten las iniciativas de innovación de la compañía, y en los que, por tanto, cualquier. Al mismo tiempo, sus ejecutivos cuentan en blogs qué está haciendo la empresa a nivel de innovación.

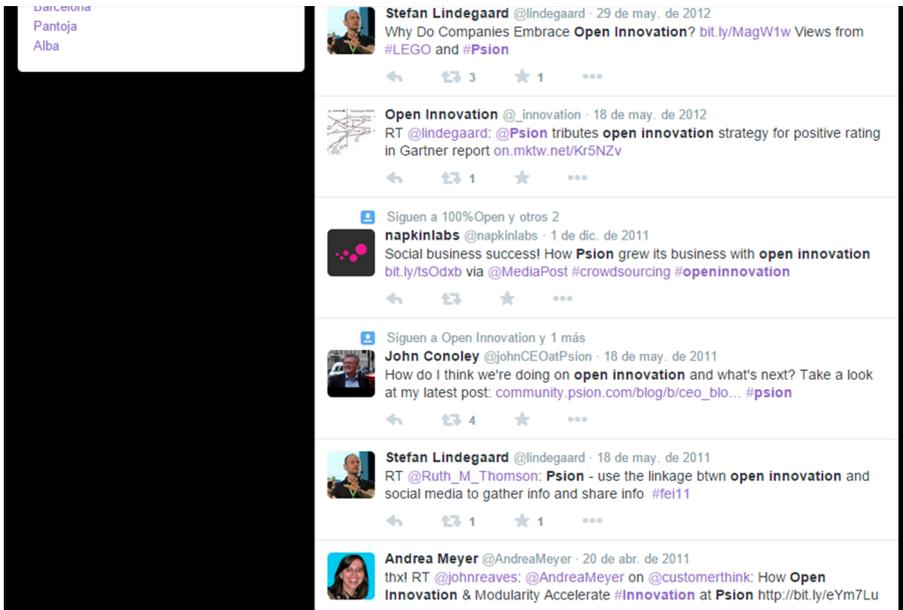
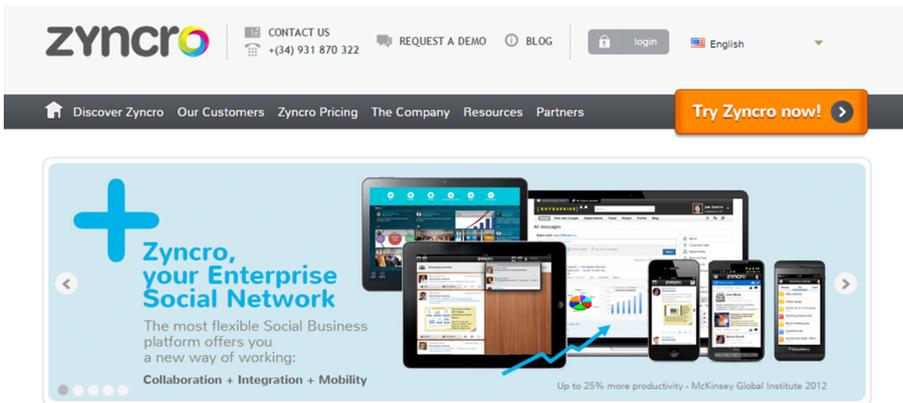


Imagen obtenida como resultado de la búsqueda #openinnovation #psion en Twitter

c) **Redes sociales corporativas, para empresas**, como la catalana Zyncro o Yammer, que aunque no enfocadas a la innovación, sí permiten la colaboración en equipos y pueden facilitar la compartición de ideas en abierto.



NEW! Zyncro included again in the new 2014 Gartner Magic Quadrant for Social Software in the Workplace *

Fuente: www.zyncro.com.

d) Las ya citadas **comunidades de gestión de la innovación extremo a extremo**: Es la combinación de las dos anteriores, y seguramente la opción más holística para la gestión de la innovación en abierto, dado que permite:

- Captura de las ideas en abierto.
- Colaboración en torno a las ideas (votos, comentarios).
- Evaluación de las ideas (equipo de evaluadores).
- Filtrado de ideas.

- Creación de equipos y gestión colaborativa de los proyectos de innovación (asignación de tareas, calendario, responsabilidades).
- Generación de indicadores de innovación *ad-hoc*.

UOC Aplika, la comunidad de innovación abierta en la UOC, es la herramienta de gestión de la innovación de la Universidad (para profesionales internos de la UOC).

Claves para el éxito de las comunidades de innovación abierta:

- 1) **Necesidad genuina:** Al invitar a personas a comunidades de innovación abierta, se está pidiendo a estas personas su recurso más escaso: tiempo. Preocupémonos de definir una necesidad real, importante, y que pueda ser compartida con las personas a las que vamos a invitar, para poder acceder a ese recurso tan preciado.
- 2) **Valor:** Ofrece un valor al miembro de la comunidad. ¿Qué va a ganar por participar en la comunidad? (no estamos pensando en premios).
- 3) **Personas:** La innovación ocurre gracias a las personas. Necesitaremos un grupo de personas ocupadas en hacer de la comunidad un éxito, así como identificando mejoras que se puedan aplicar para hacer la experiencia más valiosa para los miembros de la comunidad.
- 4) **Comunicación:** Comunicar los objetivos y la visión que se tiene con la creación de la comunidad es clave para atraer al talento. Es tan importante como la comunicación de un nuevo producto o servicio.
- 5) **Persistencia:** La innovación y las comunidades requieren de tiempo, esfuerzo, y por tanto, persistencia. La persistencia es un valor, y demuestra que se cree en el proyecto. Así es como se gana respeto y confianza.

1.3.6. Plan de comunicación de la innovación

¿Cómo voy a comunicar los esfuerzos de innovación de la compañía, a nivel interno y a nivel externo? ¿Qué mensajes deberemos comunicar en cada una de las fases? ¿Y en cada uno de los hitos clave del proceso?

La comunicación interna es importante en cualquier empresa en todos los niveles, pero más todavía cuando la innovación abierta es el objetivo. Existen pocas ocasiones en las que una empresa puede apostar por la innovación abierta, y por tanto, es crucial hacerlo bien desde el principio, y para implicar a agentes externos (entendiendo incluso los propios empleados por externos), la comunicación es clave: todos necesitan saber por qué, para qué, dónde hay que ir, y qué hay que hacer en cada momento.

Estas 3 razones deberían ser suficientes para convencer a cualquier responsable de innovación de que la comunicación va a ser clave para el éxito de su iniciativa:

a) Para que una comunidad de innovación sea un éxito de participación, necesita estar en la mente de las personas, empezando por los propios trabajadores de la organización. Es decir, comunicación interna.

b) La innovación abierta es creación de nuevas oportunidades. Si no haces saber al resto de tu ecosistema que estás trabajando en determinados proyectos de innovación, no encontrarás *partners* que te podrían facilitar el trabajo, y estarás eliminando la posibilidad de que te vengan a buscar directamente para proponerte un proyecto de innovación. Es decir, comunicación con el conjunto del ecosistema (tu sector, tu mercado).

c) La innovación abierta trata en gran medida de desarrollar alianzas con agentes externos con el fin de implementar proyectos innovadores de la forma más eficiente posible. Si no hay comunicación, no hay “match” posible.

No solo es importante comunicar dentro, sino también fuera. Porque: ¿quién no quiere trabajar para una compañía que es innovadora?

1) ¿Qué deberíamos comunicar?

- Objetivos de la innovación abierta: Es importante que los participantes de una comunidad de innovación perciban la importancia de su contribución.
- Presentar y promover las mejores ideas implementadas: mostrar éxitos gusta.

- Promover (hacer visibles) las personas que más participan: premiar y recompensar cualitativamente a los más participativos en la comunidad hace que otros también quieran participar.
- Llamadas a la acción: “solo tiene que clicar en este enlace para compartir vuestra idea!”, con el fin de ponérselo fácil a todo el mundo para participar.

2) ¿Cómo podemos comunicar?

- A través de vídeos.
- *Case studies*.
- Entrevistas con los equipos y participantes acerca de sus ideas.
- Material gráfico: pósters, revistas internas, emails.
- Reuniones individuales con los participantes.
- Creando *gadgets* especiales relacionados con la comunidad de innovación.
- Formación y cursos en innovación.
- Blogs internos y externos.

3) ¿Dónde podemos comunicar?

- Intranet.
- *Meetings* ejecutivos.
- Reuniones especiales de empresa.
- Redes sociales y blogs.
- Espacios físicos de la empresa (entrada, restaurante, zonas comunes, ascensores...).
- Redes sociales internas.
- Talleres.

4) ¿Cuándo vamos a comunicar?

Es importante saber identificar los puntos clave del proceso de innovación, y asegurarse en todo momento de que el participante de la comunidad sabe qué es lo que viene después. Habrá que comunicar, por tanto:

- Antes del lanzamiento.
- Durante la fase de captura de ideas.
- En la fase de evaluación de ideas.
- En la fase de desarrollo de ideas.
- En la fase de implementación de proyectos.
- Al final de año: resumiendo las actividades de innovación, los éxitos, los puntos a mejorar.

Es importante por tanto establecer un plan de comunicación, que incluya estos ámbitos, y asigne responsabilidades de comunicación:

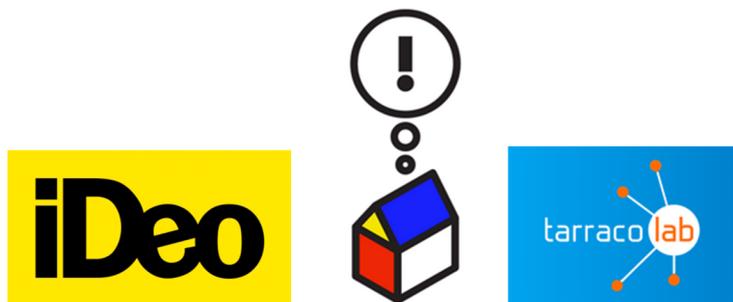
Tabla 5

Actividad	Responsable	Cuándo	Dónde
	Departamento de Comunicación	Antes del lanzamiento	
	Departamento de Comunicación	Lanzamiento	
	Departamento de Comunicación	Ideación	
	Departamento de Comunicación	Selección	
	Departamento de Comunicación	Desarrollo	
	Departamento de Comunicación	Implementación	

5) Branding

También forma parte de la estrategia de comunicación el *branding* de la comunidad de innovación, compuesto por el *naming* y el logo. Algunos ejemplos a nivel local:

- Sanofi Iberia: IDEO.
- Barcelona School of Management (Barcelona): Challenge Garage.
- Ayuntamiento de Tarragona (Tarragona): Tarracolab.



Este es un ejemplo de comunicación en la comunidad de innovación IDEEM, interna para los profesionales del Ayuntamiento de Sant Cugat, Barcelona (España):

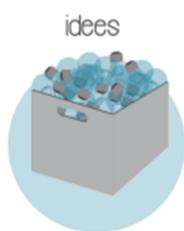


La bombeta i més...



Aquesta setmana la bombeta innovadora continuarà a la taula de la **Susana Zaragoza**.

La seva idea **Alliberem la llum natural** continua sent la més votada a la plataforma Ideem.



idees

Anima't a participar només queden **7 dies** per recollir idees de com potenciar els espais de relació entre nosaltres.



selecció

Després l'equip ideem seleccionarà les **4 ó 5 millors idees** en funció d'aquests criteris: sostenibilitat, cohesió, productivitat, comunicació, cost/benefici i suport de la comunitat.



desenvolupament

Aquestes idees passaran a la fase de desenvolupament (aproximadament des de mitjans de juny a desembre).

En aquest període, les persones que han presentat les millors idees (i el seu equip si el tenen) participaran en el desenvolupament dels projectes.

Les persones que hagin presentat les idees seleccionades tindran un premi que hauran de fer en grup amb els altres companys seleccionats:



premi

Una experiència innovadora que combina l'esport i la cultura

6) Desarrollar un lenguaje común de innovación

Es importante además asegurarnos de que todo el mundo va a entender lo mismo, para lo que nos hará falta un lenguaje común, que defina muy bien todos los términos (cada empresa tiene los suyos), con el fin de institucionalizar la innovación.

Deberán definirse conceptos como *innovación*, *innovación abierta*, *procesos de innovación*, *objetivos de innovación*, *comité de innovación*, *comunidad de innovación*, *retos de innovación*, así como las bases de participación en la comunidad de innovación.

Cuando todo el mundo entiende igual cada concepto, es mucho más fácil la participación de todos, dado que es mucho más sencillo enmarcar los retos e ideas de innovación dentro del marco de la comunidad de innovación.

Esto se puede llevar a cabo mediante:

- Elaboración de un diccionario de la innovación.
- Talleres de formación.
- Asegurarse de que los miembros del comité de innovación utilizan el mismo lenguaje y se refieren a él en reuniones con otras personas (pasando de forma informal el lenguaje común de innovación).

1.3.7. Plan de actividades anual

¿Tenemos claro el plan de acción de la comunidad de innovación?

A estas alturas, ya hemos definido los objetivos de la comunidad de innovación. Sabemos a quién vamos a implicar, quién gobernará la comunidad de innovación, qué procesos seguirán las ideas y proyectos de innovación, y cómo vamos a comunicar. Toca poner la máquina en marcha.

Solo nos falta, antes de empezar, tener bien cerrado un plan de actividades anual que resuma y aglutine todo el modelo de innovación diseñado. Como ya se estará dando cuenta el lector, las comunidades de innovación requieren de acciones de distinto calado, en diferentes momentos, para lo cual será clave definir y compartir con el comité de innovación un buen plan de acción o plan de actividades de innovación.

Este plan de actividades debe incluir cada una de las acciones previstas, detallando objetivos, asistentes y periodicidad de cada una de las acciones, como por ejemplo:

- Sesiones de comunicación, lanzamiento e informativas a miembros de la comunidad y también a nivel externo.
- Sesiones de seguimiento por parte del comité de innovación (identificación de mejoras, dudas, recomendaciones a sugerir a los equipos de innovación).
- Sesiones de evaluación y proyectos de ideas.
- Sesiones de creatividad.
- Sesiones de concreción de retos de innovación.
- Sesiones de *reporting* a dirección.
- Sesiones de desarrollo de proyectos de innovación.
- Sesiones de *networking*.
- Sesiones de celebración.

1.4. Difusión, implicación y capacitación de *stakeholders*

¿Qué deberemos hacer en la fase de lanzamiento para asegurar el éxito de la comunidad de innovación?

El lanzamiento de una comunidad de innovación abierta es un momento clave, crucial, para el éxito de la comunidad. Y lo es porque **en los procesos de innovación, las personas son más importantes que las ideas**. Sin personas con un propósito común, con habilidades adquiridas, con motivación, no hay ideas y proyectos innovadores y de valor posibles.

Así que no prestar atención a las personas, antes de lanzar una comunidad de innovación abierta, es andar directo al fracaso.

La respuesta es directa: asegurarnos de que los siguientes elementos estén interconectados, bien alineados, y sobre todo, bien comunicados y asumidos por parte de los miembros de la comunidad de innovación:



- **Foco:** ¿En qué queremos innovar? Debemos estar seguros de que todo el mundo está trabajando en la misma dirección.
- **Cultura de colaboración:** No queremos departamentos o comités de innovación, queremos organizaciones innovadoras.
- **Habilidades:** Debemos asegurarnos de que todos confían en poder aportar valor a la comunidad de innovación, que nadie quede fuera.
- **Motivación:** Llega el momento de hacer de la innovación algo que implica a todos y no solo a una parte de la organización.
- **Procedimientos:** ¿Cómo funciona la comunidad? que no quede nadie sin tener respuesta a esta pregunta.

Hay que demostrar y generar sensación de cambio real, de que algo se está moviendo, Hay que ilusionar y crear condiciones de confianza que satisfagan a todos los participantes de la comunidad, facilitando la potencial (recordemos, estamos en la fase previa al lanzamiento de la iniciativa de innovación abierta) colaboración de los mismos y permitiendo que los flujos de ideas, las redes colaborativas y la propiedad intelectual generada puedan coexistir de manera armónica.

¿Cómo conseguiremos todos estos hitos en esta fase de lanzamiento? Hay una serie de pasos mínimos recomendados, aplicables sea cual sea la cultura organizativa de la empresa.

Estas son las actuaciones que debe llevar a cabo el equipo encargado de implementar la innovación abierta:

- Difundir el marco de referencia a seguir.
- Comunicar la estrategia de innovación abierta.
- Acordar y trabajar los retos corporativos con todos los miembros de la comunidad.
- Proveer las habilidades necesarias y la formación correcta.
- Formar a los agentes integrantes en el proyecto.
- Apoyar y ofrecer ayuda, consejo, soluciones,... a los participantes.

1.4.1. Talleres de concreción de los retos de innovación

Cabe recordar la frase de Albert Einstein: “Si tuviera una hora para salvar el mundo, dedicaría 59 minutos definiendo el problema y uno a encontrar soluciones”.

Esta es la fase en la que compartimos el **por qué** y **para qué** estamos lanzando una iniciativa de innovación abierta, e incluso trabajamos con los agentes implicados para detallar y redefinir al máximo nivel posible el objetivo de innovación.

Recordará el lector que en la fase de estrategia de innovación ya habíamos definido los objetivos estratégicos, incluso en forma de reto, de innovación. Es importante hacer partícipe a los miembros de la comunidad, en la medida de lo posible, de la definición de los retos de innovación. Lo contrario representaría una aproximación demasiado *top-down*, y correríamos el riesgo de crear una comunidad de innovación con objetivos y retos de innovación en los cuales los propios profesionales de la compañía no creen. Como el trabajo inicial ya está hecho, se trata aquí de redefinir los retos de innovación, añadiendo todo el conocimiento que nos puede aportar la comunidad de trabajadores de la organización. Pongamos un ejemplo: si un hospital ha decidido que lo más importante es la atención al paciente y sus familiares, ¿no sería interesante implicar a los miembros de enfermería en la concreción del reto de innovación? ¡Nadie sabe mejor que ellos cómo es la experiencia del paciente y sus familiares!

Por tanto, esta fase es clave. Es fácil obtener ideas, pero lo más complicado es obtener ideas de calidad. Eso es, no buscamos muchas ideas que no respondan a ningún objetivo, o a un reto demasiado ambiguo, sino **ideas que estén alineadas con los objetivos estratégicos de la compañía y del equipo de innovación.**

Volviendo por un momento hacia atrás, es importante recordar que TODOS los territorios, compañías y organizaciones tienen retos ante sí, ya sean estos técnicos, comerciales, de marca, de gestión de personas, de mejora de procesos...La dirección y el comité de innovación podrá encontrar estos retos en cualquier lugar:

- En los clientes.
- En los profesionales de la organización.
- En los agentes externos del ecosistema de la organización.
- En los competidores.
- En los ciudadanos.
- En sus propios procesos internos...

Campbell Soup lanzó su portal *Ideas for Innovation* en el 2009, definiendo el siguiente reto: “Queremos ideas de nuevos productos, *packaging*, marketing, y tecnologías de producción”. Es decir, un poco de todo. Casos como este son más una estrategia de marketing que un esfuerzo real de innovación. La compañía, poco a poco, ha ido especificando más sus retos, haciendo más creíble y efectiva su estrategia de innovación, hasta llegar a los siguientes retos en el 2014 (más concretos, ¿verdad?):

We need your best thinking.

CHALLENGE #1
GO CREATE CHALLENGE
 You're familiar with Campbell's Go soup and its innovative new packaging with a transparent base. Now we want you to think outside the package and submit your ideas on what other products might be a good fit for this innovative new container. Go Bold, Go Create, and who knows, you could see your idea on a grocery shelf near you.
 Submit Your Idea

CHALLENGE #2
DESSERT SHOP COOKIE CHALLENGE
 Pepperidge Farm Dessert Shop cookies are inspired by delicious cakes, pies and cobblers. Think Caramel Cake, Dark Chocolate Cheesecake, Blueberry Cobbler and Caramel Apple Pie. Because Dessert Shop cookies are inspired by your favorite desserts, we want you to tell us what much-loved indulgences you can imagine enjoying in a soft baked cookie and we just might bake them to life.
 Submit Your Idea

CHALLENGE #3
AUTOMATED APPLICATION OF DECORATIVE ICING ONTO COOKIES CHALLENGE
 Campbell's subsidiary Amcott's Biscuits of Australia makes a range of rod cookie products, and have recently been developing a new cookie that needs to appear as if it was "decorated by hand" while still achieving a high speed production. We need you to provide ideas for equipment to optimize the placement of the icing onto the cookie, while still having the hand-decorated look.
 Submit Your Idea

Fuente: <http://www.campbellideas.com/>.

Teniendo esto en cuenta, lanzarse directamente a la fase de ideación sin antes concretar los retos de innovación...es simplemente una muy mala idea.

La innovación abierta, cuando se realiza sin reto alguno, se convierte en fuente de opiniones sin orden. La innovación abierta es útil exclusivamente para proponer soluciones a temas concretos, no opiniones.

Stephen M. Shapiro narra también en su libro *Best Practices are Stupid* cómo un importante banco europeo, que estaba perdiendo cuota de mercado, lanzó un programa de captura de ideas de todos sus profesionales, esperando recibir soluciones innovadoras en las cuales la dirección no había pensado. El programa, que duró 18 meses, fue un absoluto fracaso:

- a) Se capturaron más de 1.000 ideas.
- b) Ninguna llegó a implementarse, debido a que:
 - Un alto porcentaje de las ideas no aportaban ningún ROI (*return over investment*) potencial positivo.
 - Algunas buenas ideas fueron descartadas por parte de los evaluadores, debido a que estos no disponían de la información necesaria para filtrarlas de forma alineada con los objetivos de la compañía.

El objetivo de la innovación es generar nuevo valor para la compañía y sus *stakeholders*. Sin foco, no hay ideas que valgan (generalmente). Es importante, en comunidades de innovación, concretar el reto, para obtener desde el principio una elevada ratio de *signal-to-noise*, es decir, un elevado número de ideas alineadas con los retos de innovación, en relación con el número de ideas que no lo están.

En casos como el del citado banco, se trata de iniciativas que, como mucho, generan un mejor clima corporativo, como mínimo durante el tiempo que dura la campaña (atención: dejará de ser así cuando no implementemos ninguna de las ideas y soluciones capturadas).

En definitiva, para conseguir una elevada ratio *signal-to-noise*, lo primero que hay que dejar de hacer es “pedir ideas” a los profesionales. Al contrario, lo primero que hay que hacer es implicarles, en la medida de lo posible, en la concreción de retos de innovación en los que se va a trabajar en la fase de ideación.

Una buena matriz con la que trabajar en esta fase es el *Shareholder value map* de Deloitte (versión reducida en la figura siguiente): si el objetivo estratégico de la compañía es doblar la facturación, una manera de concretar el reto es fraccionarlo entre las diferentes palancas posibles de generación de contenidos: más ingresos a través de nuevos clientes, más ingresos a través de los mismos clientes, más ingresos a través de políticas de precio.

Pero todavía podemos concretar más. Si decidimos que el objetivo es generar más ingresos a través de los mismos clientes, podemos enfocarnos a:

- Ofrecerles nuevos servicios.
- Ofrecerles una mejor experiencia con respecto a nuestro producto o servicio.
- Nuevas vías de comunicación con nuestros clientes.
- Etc.

Figura 15. Versión reducida del *Shareholder value map* de Deloitte

Ingresos	Mejorar margen de operaciones	Eficiencia de activos
Volumen: nuevos clientes	Costes de marketing y ventas	Instalaciones y equipos
Volumen: mismos clientes	Coste de los bienes vendidos	Inventario
Precio	Gastos generales	Flujo de caja
Incrementar valor para los clientes existentes	Procesos de gestión de nuevos clientes	Equipos y sistemas
Nuevos mercados y segmentos	Implementación de oportunidades de TIC	Gestión de bienes raíces
Nuevos productos y servicios	Despliegue de recursos humanos	Bienes terminados
Nuevas técnicas de marketing y ventas	Procesos internos	Materias primas
Nueva oferta comercial	Gestión de la cadena de suministro	Cuentas por cobrar
Nuevas políticas de precios...	Desarrollo de productos...	Cuentas por pagar...

En esta fase de concreción de los retos (es importante no confundir los talleres de concreción de retos con talleres de creatividad, aunque seguro que pueden surgir nuevas ideas, que será bueno guardar para más adelante), recomendamos pensar por tanto en el cliente final al que nos dirigimos. Toda innovación tiene un cliente. Por ejemplo, si el reto es mejorar el margen operativo de la compañía, entonces el cliente puede ser interno: los propios profesionales de

la organización. Pensar en él nos ayudará a concretar los objetivos de innovación. Una vez el cliente está identificado, es mucho más fácil definir un reto de innovación que se pueda lanzar a la comunidad.

En definitiva, es importante innovar en lo que es importante para el crecimiento de la compañía, y no dedicar esfuerzos en otras cosas que no lo son. Blockbuster, Kodak, o Xerox eran todas empresas que destinaban grandes cantidades de recursos a la innovación, y sin embargo, fueron superadas y llevadas a la bancarrota por Netflix, Fuji, y Apple.

Beneficios de la concreción de los retos de innovación:

- Guían y focalizan los esfuerzos de innovación de toda compañía.
- Es más fácil medir los esfuerzos realizados en innovación cuanto más concreto es el reto.
- Es más fácil tomar decisiones acerca de aspectos como responsabilidades, recursos, tareas a realizar, criterios de evaluación.

Esta aproximación a la innovación abierta puede hacernos pensar que vamos en contra de lo que se suele llamar *think outside the box*. En realidad, lo que se está planteando es “pensar dentro de una caja más apropiada”.

También es interesante separar entre los retos, para seleccionar mejor la estrategia de innovación abierta a seguir:

a) Retos sencillos: Retos con alta probabilidad de que ya exista alguna solución fuera de la compañía. ¿Por qué realizar el esfuerzo internamente cuando fuera ya existe? Este es un caso típico de soluciones técnicas / tecnológicas, que se pueden adquirir en el mercado.

b) Retos de difícil solución, al menos dentro de tu área específica de trabajo. Por ejemplo, cuando la NASA necesita empaquetar productos alimenticios que duren el suficiente tiempo como para que los astronautas puedan superar largos tiempos en órbita. Incluso la industria del *packaging* no podía solucionar este reto. Al lanzar el reto en su portal, la solución vino de un científico ruso que no tenía nada que ver con la NASA o la industria del *packaging*. Desarrolló una solución basada en grafito, que mantenía los productos frescos durante más tiempo. Es este tipo de retos, el conocimiento de las masas suele funcionar mejor.

c) **Retos dentro de la disciplina de la empresa:** Retos que recaen bajo el campo de especialización de los profesionales de la compañía. La innovación abierta vuelve a ser la respuesta, en este caso, creando equipos de trabajo multidisciplinares, o bien campañas abiertas a todos los profesionales de la casa para solucionar el reto.

Conviene por tanto no olvidar las siguientes normas a la hora de concretar el reto:

- No buscamos ideas, buscamos soluciones a retos concretos.
- Lanzar una campaña de innovación abierta pidiendo “ideas” es una muy mala idea.
- Evitar retos demasiado grandes o abstractos, como por ejemplo, “aumentar ingresos”.
- Evitar retos demasiado pequeños: problemas extremadamente técnicos que solo pueden ser solucionados de una manera.
- Evitar seguir la misma estrategia para todo tipo de retos.
- Implicar al resto en la definición y comprensión del reto.

La manera como el reto es definido, desestructurado y enmarcado va a definir el éxito de toda campaña de innovación abierta.

El siguiente es un ejemplo de reto real y concreto de innovación, elaborado por el Comité de Innovación del **Hospital de Sant Pau** (Barcelona, España), y lanzado al conjunto de profesionales de enfermería del hospital (aproximadamente 800 personas) entre los meses de junio y septiembre del 2014. Recaerá dentro del campo de retos, que son del campo de especialidad de los profesionales de la organización, en este caso, las enfermeras del hospital. ¿Hay alguien que entienda mejor los sufrimientos del paciente y de su familia que las enfermeras?

LA COMUNITAT D'INNOVACIÓ DE SANT PAU

Registra't i participa!



**TENIM UN REPTE, millorar
l'experiència del pacient!**



Sant Pau
open

IDEES

**Sigues innovador! I
puja la teva idea.**

OBERTA

**Hi trobaràs tots els
professionals
d'infermeria.**

PREMIS

**Guanya premis i
aporta el teu esperit
emprenedor.**

Contacte:

innovacio.oberta@santpau.cat

**Amb la col·laboració
de:**



Póster de comunicación del reto en Hospital de Sant Pau.

1.4.2. Presentación y lanzamiento oficial

En esta primera sesión en la que por primera vez abrimos la innovación al conjunto de la organización, se recomienda una serie de contenidos básicos:

- Explicación de los objetivos de innovación.
- Explicación del modelo de gobierno de la innovación.
- Explicación de los procesos y plan de actividades de la innovación.
- Explicación de la importancia de la innovación para la empresa, y sobre todo, para los propios profesionales de la casa: debemos mostrar que el cambio ya está empezando.

1.4.3. Sesiones de información e implicación

Se trata de sesiones más bien informales, con un reducido número de personas, que deberían ir repitiéndose a lo largo de la organización, siempre de la mano de los *innovation champions*.

La idea es inspirar, emocionar, implicar, comunicar que es una oportunidad para todo profesional con ideas y voluntades de cambio. El mejor resultado de cada una de estas sesiones o visitas es que alguno de los miembros de la sesión tenga claro que es el momento de compartir aquella idea que tiene.

1.4.4. Sesiones de capacitación de las personas para la innovación

Sin formación de calidad no hay innovación posible. Las habilidades para liderar y gestionar las tareas *core* del negocio no son las mismas que las que requieren la creatividad y los proyectos de innovación.

Las habilidades necesarias para la innovación abierta son principalmente:

1) **Habilidades creativas:** Capacidad para generar ideas de valor. Ello implica:

- Eliminar la timidez.
- Atrevimiento.
- Ponerse en la piel del otro (cliente interno o externo).

2) **Habilidades de emprendimiento:** Ser capaz de identificar oportunidades y movilizar soluciones dentro de una organización. Ello implica:

- Conocer ideas y proyectos innovadores en cualquier lugar.
- Ser capaz de trabajar en proyectos que no tienen una estructura de trabajo clara.
- Impulsor.
- Tomar riesgos.
- No tener miedo al fracaso.

3) **Habilidades de *networking*:** Construcción de relaciones dentro y fuera de la organización. Esto implica:

- Ser genuino.
- Generar confianza.
- Representar de forma adecuada la marca o proyecto detrás del profesional.
- Saber escuchar.

4) **Habilidades de influencia:** Habilidad de persuadir, inspirar y generar apoyo. Esto implica:

- Conocimiento de la estructura organizativa.
- Conocimiento del cómo, cuándo y dónde moverse.
- Astucia.
- Facilidad de comunicación.

5) **Habilidades de aprendizaje:** Capacidad para convertirse en “experto” de un tema o proyecto en poco tiempo. Ello implica:

- Curiosidad.
- Capacidad de obtener recursos de información.
- Capacidad de estudio.

6) **Habilidad de tolerancia ante la incertidumbre:** Ser capaz de gestionar proyectos de riesgo. Ello implica:

- Gestionar proyectos.
- Planificación.

7) **Habilidades de *team building*:** Capacidad para mantener un equipo unido y con una misma misión en todo momento. Ello implica:

- Optimismo equilibrado.
- Transmisión de energía.
- Identificación de riesgos.
- Superar estados de ánimo adversos.
- Proactividad.
- Ver oportunidades donde otros ven problemas.

El listado que acabamos de ver de habilidades requeridas para la innovación abierta no significa que la compañía no esté preparada para activar la comunidad hasta que haya formado a todos sus profesionales en cada uno de estos aspectos. Las habilidades se desarrollan haciendo, y con esta filosofía, será bueno planificar sesiones de formación o talleres, que de alguna forma eduquen y formen al profesional en cada una de las áreas citadas.

En cualquier caso, sí será de vital importancia hacer ver a los profesionales que:

- Todo el mundo puede ser creativo.
- La creatividad no es inspiración (solo), sino trabajo y concentración.
- La colaboración en equipos ayuda a generar ideas.
- La creatividad y la innovación no es cosa únicamente de los directivos.
- La innovación se construye en positivo: ni está todo inventado, ni lo que se intentó en el pasado pero no funcionó no puede volver a intentarse de una nueva forma.

El objetivo de las sesiones de formación es el de generar confianza, y debe generar un cambio de actitud entre los profesionales. Un cambio sostenido o a sostener.



Ejemplo: Sesiones de formación en la comunidad de innovación abierta de BSM-UPF.

1.5. Gestión del ciclo de innovación

¿Cómo gestionar el ciclo de innovación con éxito?

En esta fase entramos en el mismísimo proceso de innovación, una vez tenemos los objetivos de innovación claros, el modelo de innovación diseñado, y las personas alineadas, capacitadas y motivadas para innovar.

Ya hemos presentado y lanzado la comunidad de innovación. ¡Ahora toca innovar!

El ciclo de innovación puede dividirse en muchas fases y subfases, pero una de las normas bases para el éxito del mismo es la siguiente: *keep it simple*. Las siguientes son las 4 fases mínimas de un ciclo de innovación de éxito:

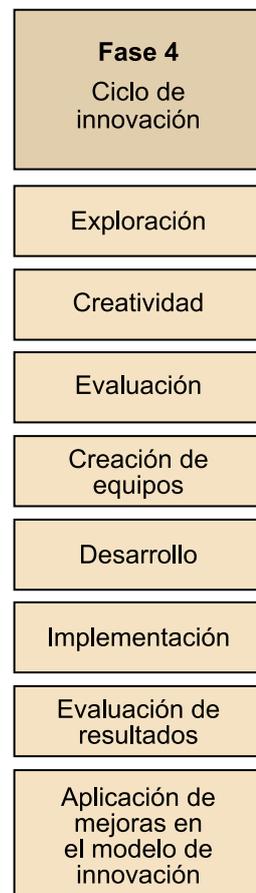
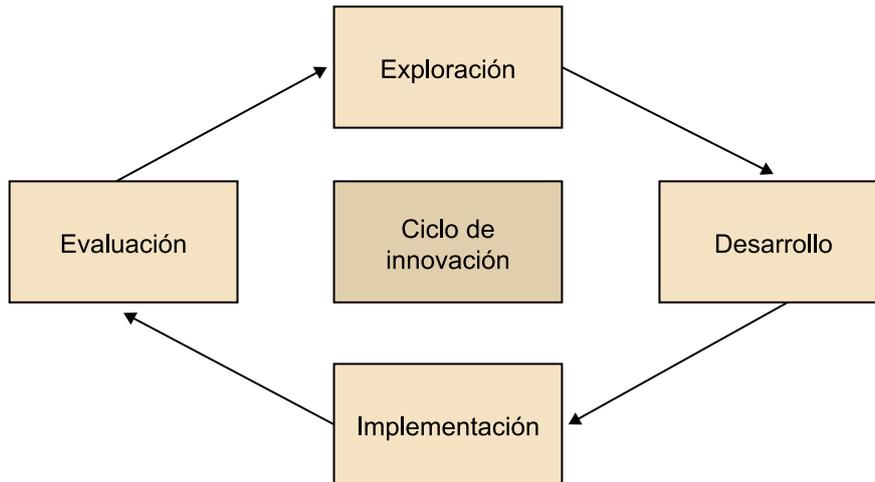


Figura 16. Fases mínimas de un ciclo de innovación de éxito



Fuente: Elaboración propia.

1.5.1. Fase de exploración

La fase de exploración es la fase creativa del ciclo de innovación, aquella en la que buscamos, identificamos, compartimos, mejoramos, ordenamos, y filtramos aquellas ideas y proyectos innovadores en los que la empresa invertirá tiempo para desarrollar e implementar, con el fin de cumplir los objetivos de innovación.

Esta fase tiene dos etapas claramente divididas: la de divergencia y convergencia.

En la divergencia se trata de abrir la mente, generar tantas ideas y proyectos como sea posible, para luego poner orden en la fase de convergencia, antes de analizar el trabajo realizado.

La divergencia cuenta a su vez con diferentes posibilidades, aunque se recomienda realizar los pasos siguientes:

- **Exploración de ideas o prácticas en otras empresas, sectores o mercados:** buscar qué hay fuera que nos pueda servir para nuestro objetivo o reto de innovación.
- **Análisis del cliente:** siempre hay un cliente para el reto que tratamos.
- **Creatividad:** ideas, la pura creatividad, en la cual recomendamos trabajar el pensamiento lateral.

Exploración de ideas y prácticas

Se trata en esta fase de ver “qué está pasando ahí fuera”. Tal y como dijo Steve Jobs, “Creativity is having enough dots to connect”. De esto trata la exploración, de buscar puntos de conexión con lo que se está buscando. Algunas buenas acciones para la fase de exploración son:

a) **Visitar revistas digitales de tendencias de consumo y negocio:** se puede encontrar información de mucho valor en Internet, por ejemplo a través de los siguientes recursos:

- www.springwise.com.
- www.psfk.com.
- www.trendwatching.com.
- www.sociedaddelainnovacion.es.
- www.todostartups.com.
- www.eureka-startups.com.
- www.coolhunting.com.

b) **Ver qué están haciendo otros departamentos, sectores o negocios:** Unilever lanzó su producto “Signal White Now” gracias a que otra unidad de negocio de la compañía (detergentes) era capaz de blanquear ropa sin usar decolorantes, sino todo lo contrario, con colorante. Aplicaron esa misma técnica y pudieron comercializar un producto que les ha generado grandes cantidades de ingresos (algo que no había conseguido el equipo científico de la división de dentífricos de Unilever).

Algunas preguntas que puedes hacer para encontrar soluciones en otras empresas, sectores o mercados:

- ¿Quién está solucionando un problema similar al que nos estamos enfrentando nosotros?
- ¿Cómo podríamos adaptar su solución a nuestro problema?

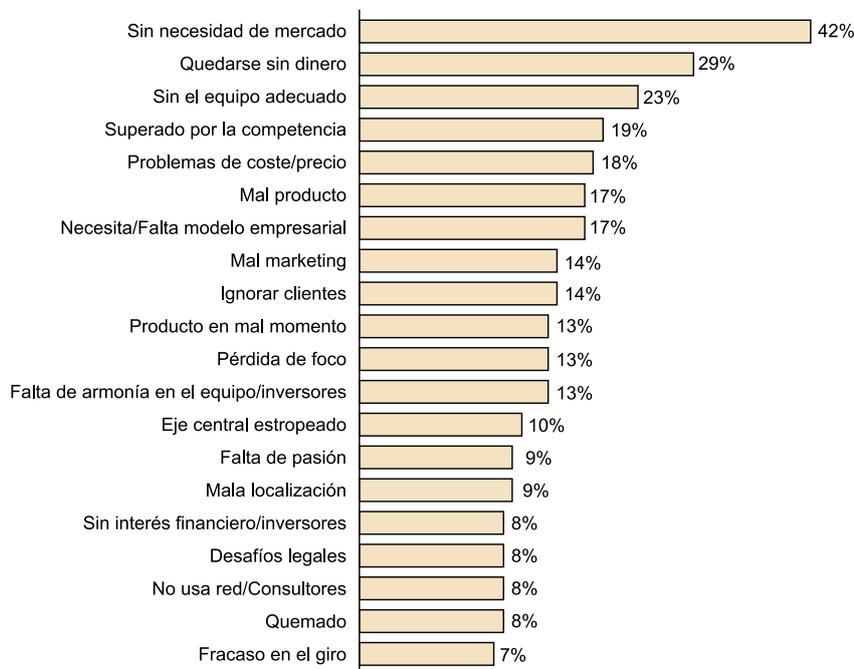
Análisis del cliente

Necesitamos entender al cliente, al usuario final al que van dirigidas nuestras soluciones. Como ya hemos dicho antes, siempre hay uno: cliente, trabajador, usuario, comprador...

En un informe elaborado por Accenture en 639 CEO de compañías multinacionales se identificó como principal factor de fracaso de toda innovación el hecho de que no respondían a necesidades reales del cliente (o del “potencial cliente”).

Del mismo modo, **CB Insights**, una base de datos *online* de inversiones de Venture Capital, hizo un estudio en septiembre del 2014 acerca de las razones del fracaso de 100 casos reales de *startups* que finalmente tuvieron que abandonar. Este es el resultado:

Figura 17. Las 20 razones más comunes para fracasar al inicio



Basado en el análisis de 101 inicios fracasados.

Por esta razón recomendamos, al futuro responsable de innovación abierta de una organización, una serie de metodologías para reconocer retos asociados a clientes.

1) Identificación de no clientes o clientes saturados

Pongamos un ejemplo real. Oticon, una empresa fabricante de aparatos de audición para personas con problemas auditivos, a través de distintos estudios de mercado y *focus groups* (reuniones grupales con clientes), obtiene como resultado que un 80% de los encuestados no quiere usar los aparatos que fabrica (de su marca o de cualquier otra), básicamente por razones de coste. ¿Qué hacen en **Oticon**? Seguramente, lo contrario de lo que indicaría la lógica.

En lugar de ponerse a reducir los costes de los aparatos que comercializa, en **Oticon** están convencidos de que los *focus groups* son limitantes. Solo ofrecen información del cliente a nivel consciente, así que la empresa empieza a utilizar una serie de técnicas para sacar a la luz la realidad, el subconsciente de sus “no consumidores”, obteniendo como resultado que la razón principal del “no consumo” es el de la vergüenza, especialmente entre las personas con

problemas auditivos entre los 40 y 50 años. Hacer los aparatos más pequeños no ayuda, dado que refuerza la sensación entre los no consumidores de que, en efecto, su problema es digno de ser “escondido” de los demás.

Oticon decidió tomar un camino distinto, al menos en el mercado norteamericano: desarrollar aparatos auditivos, no más pequeños, sino más grandes, y con un diseño mucho más trabajado, con un resultado de satisfacción entre sus clientes mucho mayor.

Con este ejemplo, pretendemos explicar el concepto de “no clientes”, “clientes saturados” o “no consumo”. En efecto, se entiende por no consumo el grupo de personas (no consumidores) o contextos (contextos de no consumidores), en los que el consumo es inhibido por ciertas barreras.

Se entiende por saturación el grupo de clientes para quienes los productos o servicios actuales son “suficientes o más que suficientes”; es decir, que cualquier mejora incremental del producto no va a aumentar su consumo del mismo. En estos casos, conviene innovar en rendimientos diferentes, tal y como hizo **Nintendo** con la Wii, dejando de centrarse en mejorar la calidad de la imagen, y pasando a una nueva diferenciación del producto (más social, más activo, más interactivo). En el 2008 se vendieron 10,2 millones de Wii's, por 4,7 millones de Xbox y 3,5 millones de PlayStation 3. Rápidamente aparecieron nuevos competidores de la Wii (Kinect, de Xbox 360), creando un mercado totalmente nuevo que va dirigido a un nuevo tipo de consumidor o de consumo.

En cualquier caso, la posibilidad de relacionarse con los no consumidores o los clientes saturados de un producto es una de las mejores oportunidades de crecimiento y de innovación. Los no consumidores con el potencial de crecimiento mayor son los que se enfrentan a una o más barreras, que impiden satisfacer sus deseos de consumo (deseos de oír mejor, en el caso de **Oticon**, deseos de divertirse de otra manera, los clientes saturados de **Nintendo**).

Las limitaciones o barreras al consumo de un producto responden a cinco tipologías distintas:

a) Limitaciones relacionadas con la habilidad: no todos los segmentos del mercado cuentan con la destreza necesaria para poder consumir un determinado producto:

- En los contextos de empresa a empresa, conviene identificar las deficiencias en la habilidad relacionadas con la producción (ejemplos, sobre todo, del sector sanitario: desfibriladores, prótesis,...).
- Conviene identificar de manera precisa las limitaciones relacionadas con la habilidad, pues pueden ser de tipología muy diversa.

b) Limitaciones relacionadas con la riqueza: No todo el mundo puede acceder al producto. Conviene disponer por tanto de una pirámide de consumo que ayude a identificar las limitaciones asociadas a restricciones presupuestarias.

c) Limitaciones relacionadas con el acceso: Se dan cuando en determinados ámbitos o territorios no se puede acceder al consumo de un determinado producto (ejemplos: telefonía fija, fotocopiadoras,...). Resulta básico identificar las distintas limitaciones de acceso, dado que su tipología es amplia y variada.

d) Limitaciones relacionadas con el tiempo: A veces el factor tiempo es el principal problema a la hora de consumir un producto (ejemplo: comprar obras de arte, contratar un viaje,...). Resulta crucial identificar las limitaciones de consumo relacionadas con el tiempo, distinguiendo entre abandonos (gente que consumía y ha dejado de hacerlo) y cambio de tendencia (ejemplo: nuevos juegos de consola).

e) Limitaciones relacionadas con el subconsciente: Como en el ejemplo de **Oticon**, más relacionados con aspectos inconscientes como la vergüenza, el miedo, el fracaso, el éxito, la ambición y las emociones en general.

El economista austríaco Ludwig von Mises identificó que, para que un cliente cambiara su actitud respecto a un producto o servicio, este necesitaba:

- Estar realmente insatisfecho con su situación actual (no puedo ofrecer servicios de conveniencia, necesito ofrecer soluciones a problemas reales, que molestan al cliente).
- Ver que existía un estado mejor.
- Entender que los pasos a realizar para llegar al mejor estado son alcanzables por parte del propio consumidor.

El último punto es clave para entender que los artículos en revistas digitales del estilo “pierde 5 kg en 3 meses” sean más leídos que los del estilo “haz de tu barriga una tabla de chocolate en 5 días”. El cliente necesita entender que puede alcanzar una situación mejor.

Lecciones:

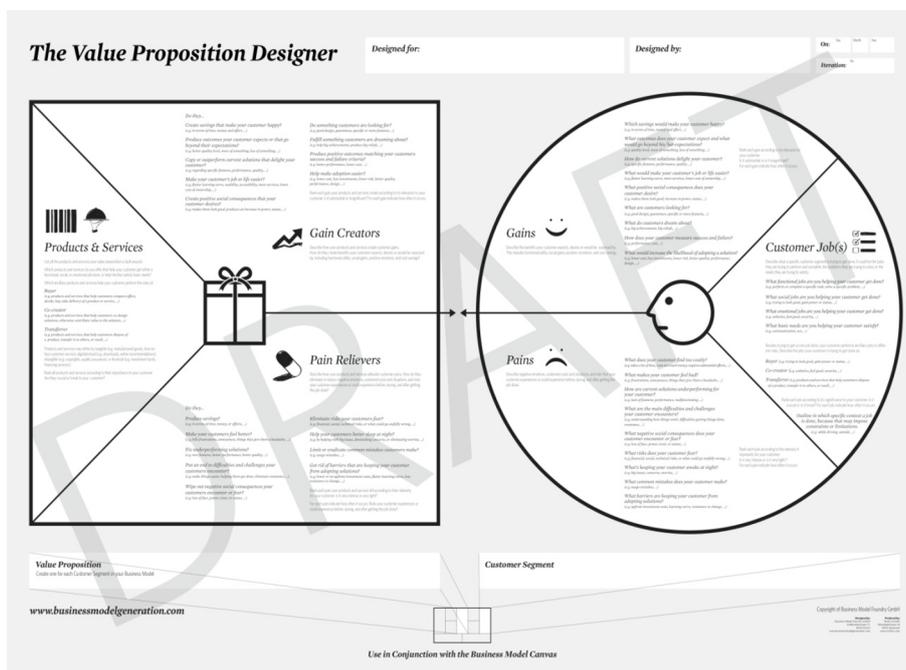
- Conviene adoptar una perspectiva en la que el cliente sea el centro y el primer parámetro a considerar.
- Resulta aconsejable identificar las ocasiones o lugares de saturación o no consumo (ejemplo: desarrollo de un formato de yogur que lo haga apto para su consumo en cualquier sitio, y sin cuchara).

- El cliente no sabe lo que no sabe. De media, las personas son conscientes de un 5% de sus pensamientos y creencias. No hay que escuchar lo que nos diga el cliente, hay que observarle de la forma más objetiva y profunda posible. Los innovadores debemos sobrepasar la racionalidad de las respuestas de los consumidores, o más bien dicho, de los no consumidores.
- En innovación, se trata de eliminar un problema al cliente para que este venga a ti, poniéndoselo fácil, alcanzable. Nunca, de ofrecer soluciones de conveniencia.

2) Identificación de los “trabajos por hacer” del cliente (*Jobs to be done*)

Esta es una técnica de análisis del cliente desarrollada por el consultor de innovación Alex Osterwalder, a través de su metodología *Pains and gains*.

Básicamente, significa que para identificar oportunidades de crear crecimiento nuevo para la empresa, cabe buscar “trabajos” importantes que las personas (clientes, usuarios, potenciales clientes o usuarios) no pueden realizar de manera satisfactoria con las soluciones actuales que les estamos ofreciendo. Como venimos diciendo, hay que ver las cosas desde la perspectiva del cliente.



¿Qué son los “trabajos” del cliente?

Los clientes en realidad no compran productos, los alquilan para obtener trabajos realizados. Y para poder alquilarlos, deben llevar a cabo ciertas actividades, algunas más y otras menos satisfactorias. Hay que encontrar clientes frustrados y concentrarse en las raíces de su frustración.

La visión de los mercados basada en los trabajos es la siguiente: “La gente no quiere un taladro de 6 mm: quiere un agujero de 6 mm” (Theodore Levitt).

Cuestiones a plantearse para afrontar la metodología de los trabajos del cliente:

- ¿Cuál es el problema fundamental que el cliente trata de resolver?
- ¿Cuáles son los objetivos que utilizan los clientes para evaluar las soluciones?
- ¿Cuáles son las barreras que limitan la solución?
- ¿Cuáles son las soluciones que los clientes consideran?
- ¿Cuáles son las oportunidades existentes para soluciones innovadoras?

Pasos a seguir para la identificación de los trabajos del cliente:

a) Paso 1: Realizar la tarea de encontrar el trabajo.

- **Brainstorming del equipo.**
 - Proveer de estímulos.
 - Formar un grupo de innovación interno y de composición diversa.
 - Contar con aportaciones puntuales de participantes externos seleccionados.
- **Interacción de grupos de enfoque con clientes menores.**
 - Investigación del espacio de mercado elegido.
 - Investigación de tendencias.
 - Investigación de marcas.
 - Investigación de ventas al por menor.
 - Publicidad.
- **Observaciones de clientes.** Experimentar de manera directa la frustración de los clientes.
- **Análisis de los comportamientos compensatorios.** Identificar a los clientes que no tienen acceso a un producto ideal, evaluando las estrategias que siguen para superar estas carencias.
- **Investigación de caso de cliente (CCR).** Existe casi siempre una historia detrás de por qué la gente inicia el proceso de compra.
- **Identificación de las claves del éxito:**
 - Investigar de manera detallada.
 - Realizar preguntas consecuentes con el modelo de trabajos por hacer.

b) Paso 2: Priorizar trabajos (controles rápidos e investigación cuantitativa detallada). Preguntas clave:

- ¿Es el trabajo importante para el cliente?

- ¿El trabajo ocurre, relativamente, con frecuencia?
- ¿El cliente está frustrado por la incapacidad de conseguir que se haga un trabajo con las soluciones de hoy en día?

Usar pensamientos sobre los trabajos para dominar el ciclo de vida de la innovación:

- Etapa 1: Identificación de la oferta y la demanda. Se trata de identificar trabajos para los que las soluciones existentes son inefectivas o inexistentes.
- Etapa 2: Optimización de soluciones. Identificar lo que los clientes realmente quieren.
- Etapa 3: Captura del valor. Identificar espacios vacíos entre la oferta y la necesidad real del cliente.

Algunos **consejos y trucos** para la identificación de los trabajos del cliente:

- Recordar que los factores emocionales y sociales son tan importantes como los aspectos funcionales.
- Hay que entender de manera clara quién es el cliente.
- No imponer trabas ni limitaciones a la hora de identificar competidores potenciales (la verdadera competencia puede ser el comportamiento compensatorio o la simple frustración).
- Analizar interna y externamente el concepto de trabajos por hacer.
- Ser curioso, preguntar siempre ¿por qué?
- Formar a los empleados que interaccionan con clientes en el concepto de trabajos por hacer.

Fase de creatividad

Una vez identificados los problemas del cliente y las soluciones que el mercado (emprendedores y grandes compañías) ofrece, estamos preparados para entrar en la fase de creatividad pura, en la que trabajaremos en torno a ideas y soluciones.

El objetivo en esta fase es el de **generar el máximo número de ideas disruptivas** para el negocio. Es importante que todo el mundo se sienta cómodo aportando: es bueno recordar que los abogados del diablo abundan, mientras que los solucionadores de problemas son escasos. Por esta razón, habrá que imprimir optimismo y un espíritu constructivo al iniciar esta fase.

Se trata de evitar el “aquí las cosas se hacen así” (tanto cuando van bien como cuando van mal), por ejemplo:

- Identificando cómo deberán ser los nuevos productos, servicios de la compañía a futuro (análisis de tendencias).
- Identificar el impacto de las nuevas tecnologías en el negocio.
- Analizar el cliente, saber qué espera, qué le gusta, qué no, y qué es lo que podemos mejorar en nuestra relación con él. (El citado Pains & Gains de OsterWalder puede utilizarse directamente en la fase de creatividad, como parte inicial de los talleres de creatividad).
- Identificar qué procesos podría la empresa mejorar.
- Identificar cómo hacer más eficaz y eficiente el modelo de innovación puesto en marcha.
- Buscar “Océanos azules”, espacios libres de competencia que permitan a la empresa liderar.
- Identificar y desarrollar talento innovador interno.

Introducir seriamente la creatividad en una organización es una cuestión que requiere liderazgo. La creatividad es un lujo que nadie combate, pero que tampoco defiende nadie, o poca gente, de forma proactiva. Al introducir la creatividad en una organización, hay que evitar la complacencia, hay que lograr que el comportamiento creativo se convierta en una “expectativa”.

Nada sucederá en la creatividad si no hay alguien que la provoque. En última instancia, la introducción seria de la creatividad en una empresa depende de la colocación de la persona adecuada en el lugar preciso.

Además, harán falta estructuras y programas, marcos para fomentar y recompensar el comportamiento creativo.

También, como sabemos, hará falta cierta capacitación: se puede enseñar el pensamiento creativo. La enseñanza implica voluntad, destreza y método.

Se trata de enseñar las **técnicas de creatividad**, y existen múltiples formas de hacerlo:

- Seminario de un día.
- Seminario de dos días.
- Cursos.

Propósitos de toda sesión de pensamiento creativo:

- Encontrar la idea mágica.
- Producir ideas nuevas que puedan convertirse en ideas útiles.
- Equipar la mente con un repertorio de conceptos e ideas que quizás no sean utilizables en ese momento, pero que enriquecerán todo pensamiento futuro sobre los mismos temas o temas afines.

Se requieren ciertas **actitudes** ante la fase de creatividad pura:

- Inocencia.
- Experiencia.
- Motivación.
- Juicio acertado.
- Azar, accidente, error y locura.
- Estilo.
- Liberación.
- Humildad.

Uno de los principales objetivos del pensamiento creativo consiste en descubrir mejores maneras de hacer las cosas.

Cada vez que miramos a nuestro alrededor nos disponemos a ver el mundo en función de nuestras pautas previas. El análisis de la información no nos aportará ideas nuevas. El cerebro solo puede ver lo que está preparado para ver (las pautas existentes), de modo que cuando analizamos datos, solo obtenemos la idea que ya poseemos.

Se llega al punto del pensamiento lateral mediante técnicas de provocación que ayudan a salir del camino principal para aumentar nuestras posibilidades de llegar al camino lateral.

La idea de “pensamiento lateral” se refiere al movimiento hacia los lados cruzando las pautas, en vez de avanzar por ellas como en el pensamiento normal.

El cerebro permite que la información que ingresa se organice en pautas. Una vez configuradas, con sus amplias zonas de captación, las utilizamos en el proceso conocido como percepción. Las pautas no son simétricas y esa falta de simetría da origen al humor y a la creatividad.

Analizar datos no produce nuevas ideas. Si queremos una idea realmente nueva, tendremos que ser capaces de generarla en nuestra propia mente, con creatividad, y compararla con los datos disponibles.

Una hipótesis es una reflexión tentativa respecto de la que podría ser la verdadera naturaleza oculta del diseño. Sin una hipótesis estamos perdidos. Pero cuando la tenemos, nuestra mente suele cerrarse a otras posibilidades. Una hipótesis debe abrir nuevas posibilidades, pero con demasiada frecuencia las cierra. Ello explica por qué, en la ciencia tradicional, cuesta tanto cambiar de paradigmas. Es conveniente tener varias hipótesis a fin de considerar los datos de diferentes maneras.

El peligro de los análisis de mercado consiste en que suelen ser estáticos y no reflejan ni los circuitos de interacción ni las diferentes posibilidades existentes. Los que se sientan a esperar que el análisis de la información les indique lo que deben hacer serán sobrepasados por los renovadores de ideas. Es la parálisis del análisis. La información debe de utilizarse de manera activa, dado que raramente nos llega como información pura.

1) El uso del pensamiento lateral como técnica básica de la creatividad

El pensamiento lateral significa tratar de resolver problemas por medio de métodos ortodoxos o aparentemente ilógicos (no se puede cavar un hoyo en un lugar diferente haciendo el mismo hoyo más profundo).

Con el “pensamiento vertical” uno toma posición y después trata de construir sobre esa base. Con el “pensamiento lateral”, nos desplazamos hacia los lados para probar diferentes percepciones, diferentes conceptos, diferentes puntos de entrada. Se trata por tanto de salir de la línea habitual de pensamiento.

El pensamiento lateral, al igual que la percepción, se ocupa de las “posibilidades” y de “lo que podría ser”.

La expresión “pensamiento lateral” puede usarse en dos sentidos:

- **Específico:** una serie de técnicas sistemáticas que se usan para cambiar los conceptos y percepciones y generar otros nuevos.
- **General:** exploración de múltiples posibilidades y enfoques, en vez de aceptar un punto de vista único.

Es la lógica del agua, contra la lógica de la roca: el agua se adapta al recipiente, o sea, a las circunstancias. El agua se mezcla con el agua y fluye: la percepción se construye por capas.

En la divergencia y el pensamiento lateral, existen múltiples técnicas. El siguiente es un listado de técnicas, que repasaremos brevemente para introducir con éxito la creatividad en una organización mediante el pensamiento lateral:

- *Line thinking.*
- Scamper.

- Analogías.
- Exageración.
- *Yeah, but.*
- 6 preguntas.
- Seis sombreros para pensar.
- Pausa creativa.
- Cuestionamiento creativo.
- Búsqueda de alternativas.
- Provocación.

a) *Line Thinking*: Esta metodología trata de ligar un concepto al azar con el objeto de nuestra creatividad. Por ejemplo, escogemos como concepto al azar “sistemas *peer-to-peer*”, y lo aplicamos al objetivo de nuestra creatividad, que por ejemplo es “Cómo mejorar el proceso de reciclaje en la empresa de moda Mango desde la perspectiva de generación de negocio”. Automáticamente, nos pueden surgir ideas como “Crear un portal de intercambio de ropa entre los clientes de Mango”, y a partir de ahí, empezaremos a trabajar cómo este portal puede generar negocio a la compañía.

Se trata por tanto de relacionar la idea base con palabras al azar, una técnica que resulta particularmente valiosa en las siguientes situaciones:

- Estancamiento.
- Papel en blanco.
- Ideas adicionales.
- Bloqueo.

b) *Scamper*: Se trata de una técnica que analiza los principales atributos de un producto, servicio, o proceso de una organización, y busca formas de innovación imaginando las siguientes posibilidades:

- Sustituir: ¿cómo podría sustituir este elemento de mi producto por otro?
- Combinar: ¿con qué otro elemento podría combinar este atributo de mi producto?
- Adaptar: ¿cómo podría adaptar un atributo de mi producto o servicio?
- Modificar: ¿cómo modificar el atributo?
- *Put to another use* (darle un uso diferente): ¿qué otro uso podría darle a mi producto?
- Eliminar: ¿podría eliminar este atributo de mi producto?
- Reordenar: ¿cómo podría reordenar los atributos de mi producto?

c) *Analogías*: Muy simple, se trata aquí de buscar ejemplos de cómo se han resuelto problemas parecidos en otros mercados o sectores.

d) **Exageración:** Escoger un atributo y llevarlo al máximo en relación con el objeto de nuestra creatividad. Por ejemplo, “cómo podemos hacer que Caixa Bank tenga las oficinas bancarias más divertidas del mundo”. Lo ideal en estos casos es llevar los 2-3 puntos fuertes de la organización al extremo.

e) **“Yeah, but” frente a “Yes, and”:** La mayoría de ideas, cuando son compartidas, se topan con personas que nos dan decenas de razones por las que nuestra idea no funcionaría (“yeah, but” en inglés, o “Sí, pero...” en español). La idea es pedir a alguien que genere su primera idea, para luego esperar a que alguien tenga una contribución (“Yes, and”, “Sí, y...”), prohibiendo toda aportación que no vaya en este sentido.

Se trata de una aproximación interesante para centrarse en “problemas imposibles”, por ejemplo, en “¿Cómo crear un casco invisible?”:



Fuente: The Invisible Bicycle Helmet.

Lo ideal es que la propuesta inicial sea casi ilegal o inmoral, lo más radical posible (conducir sin casco en este caso).

f) **6 preguntas:** Utilizar las seis preguntas y aplicar fórmulas que puedan parecer ilógicas: ¿Qué? ¿Quién? ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Por qué? ¿Cómo? Para hacerlo más sencillo, apliquemos en este caso solo tres, por ejemplo, al proceso de cobro de un hotel a sus clientes:

Tabla 6. Proceso de cobro en un hotel

Quién	Cuándo	Dónde
El recepcionista	A las 12 del mediodía, al salir del hotel	En la recepción del hotel
El cliente	Antes de ir al hotel	En su casa, desde Internet
Tecnología automatizada	Al salir por última vez del hotel	En unas máquinas que hay a la salida del hotel
Otra persona o empresa	La semana siguiente	A través de una llamada telefónica y cobro por transferencia

Quién	Cuándo	Dónde
Nadie	Nunca	En ningún lugar

El tercer caso es la solución desarrollada por parte de los hoteles **City Box** en Oslo, Noruega.

g) Los 6 sombreros:

- Sombrero blanco: tiene que ver con los datos y la información.
- Sombrero rojo: se relaciona con los sentimientos, la intuición, los presentimientos y las emociones.
- Sombrero negro: es el de la cautela. Evitar cometer errores.
- Sombrero amarillo: es para el optimismo y para una visión lógica y positiva de los hechos.
- Sombrero verde: es para el pensamiento creativo.
- Sombrero azul: es para el control de los procesos. Suele ostentarlo el director o el organizador de la reunión.

Con el uso de los sombreros, en vez de enfrentamiento hay análisis conjunto, cooperación.

El pensador es desafiado a usar los diferentes sombreros y experimenta realmente una sensación de libertad porque ya no tiene que limitarse a adoptar una sola posición. Con frecuencia, al usar los distintos sombreros, al pensador se le ocurren ideas que modifican su opinión sobre el asunto en cuestión. Todos los participantes deben hacer un esfuerzo por usar todos los sombreros.

Permite superar la persistente negatividad de algunos ponentes y ofrece un espacio para el pensamiento positivo y creativo.

Si uno invierte en el juego de los seis sombreros cuando no los necesita realmente, el método estará disponible cuando surja una verdadera necesidad: crisis, conflictos, dogmatismo, discusiones airadas,...

Los sombreros identifican categorías de conducta de pensamiento, no categorías de personas. Su uso puede ser ocasional o sistemático.

h) La pausa creativa: La creatividad es una de las circunstancias en las que pensar lentamente supone una ventaja.

La pausa creativa es una interrupción en la rutina y está destinada a prestar atención deliberada a algo concreto, es la disposición a detenerse durante el pensamiento o la conversación, con el objeto de prestar atención creativa a otro foco. Representa por tanto un esfuerzo deliberado por elegir un nuevo foco de atención. No es el resultado de una inspiración súbita que debe ser obedecida. Se tiene la intención de ser creativo al detenerse.

i) El cuestionamiento creativo: El cuestionamiento crítico trata de evaluar si el modo de hacer algo es correcto, es un cuestionamiento de juicio.

El cuestionamiento creativo, en cambio, no critica, ni juzga, ni busca defectos. Opera sin intención de juzgar. Es un incentivo para lograr la “singularidad”.

Consideraciones:

- Preguntar siempre por qué.
- Analizar la continuidad. Tipologías:
 - La continuidad de la negación.
 - La continuidad por compromiso (satisfacer a alguien, ajustarse a ciertas exigencias,...).
 - La continuidad de la complacencia (a veces tienen que revisarse conceptos fundamentales, independientemente del éxito que hayan tenido en el pasado).
 - La continuidad de la secuencia temporal.
- La liberación. Liberarnos de conceptos viejos que solo perviven por razones de continuidad:
 - Cambio tecnológico.
 - Cambio de valores.
 - Cambio de circunstancias.
 - Cambio de costos.
- El cuestionamiento de los conceptos y de las ideas.
- El cuestionamiento de los factores formadores:
 - El concepto dominante.
 - Los supuestos.
 - Los límites.
 - Los factores esenciales.
 - Los factores de elusión.
 - Las polarizaciones extremas.

j) Búsqueda de alternativas: Si uno se encuentra en una situación en la que el siguiente paso lógico es fácil, uno da ese paso, no busca alternativas. Es difícil detenerse para buscar alternativas cuando no hay inconvenientes y cuando, al parecer, tampoco hace falta alternativa alguna.

- Las alternativas están dadas. Es necesario revisar la experiencia personal y recordar ciertas instrucciones. Este es el procedimiento normal cuando buscamos alternativas: revisamos nuestra experiencia.
- Encontrar más alternativas. Proceso abierto. Es necesario ser capaz de generar alternativas y de elegir entre ellas. Resulta preferible generar muchas alternativas y ser implacable en el proceso de decisión que contar con pocas y ser meticuloso en la decisión.
- El punto fijo. Siempre que nos dedicamos a buscar alternativas, tendemos a buscar un punto de referencia:
 - Propósito.
 - Grupos.
 - Semejanza.
 - Conceptos.

k) La provocación: Es un aspecto fundamental del pensamiento lateral y de la creatividad en general.

En la provocación puede no haber motivos para afirmar algo hasta después que ha sido dicho.

En la provocación se emite el enunciado y después su efecto proporciona la retro-justificación por haberlo formulado.

La provocación es una necesidad lógica en todo sistema autoorganizado. Una provocación introduce inestabilidad y permite alcanzar una nueva estabilidad.

En el pensamiento normal, cada paso que se da está firmemente apoyado en el paso anterior. En la provocación, se pasa del punto de partida a una provocación arbitraria. Después se pasa de la provocación a una idea o concepto. La validez del resultado obtenido no puede justificarse por la manera como se llega al mismo.

La finalidad de la provocación es la de desviarse del recorrido habitual del pensamiento (salir del camino establecido). Solo trabajando hacia atrás se pueden explorar y usar otras vías que han estado allí todo el tiempo.

Provocación e hipótesis. La provocación supera la hipótesis. Una hipótesis trata de ser racional. Una provocación nunca se trata de justificar. La provocación es una manera de llegar a una idea útil, que difiere de la provocación y que está separada de ella.

Se trata de un proceso en dos etapas. El uso de la provocación supone el uso de una operación mental llamada “movimiento” (operación activa y diferente del juicio).

2) Obstáculos en la fase de creatividad

Atención: en la fase de creatividad, nos encontraremos con distintos problemas, barreras o retos. Es importante tenerlos en cuenta en el momento de preparar las herramientas que utilizaremos para la generación de ideas. Algunos de estos retos son:

- Síndrome del experto.
- Gestión de egos.
- Personas omniscientes, que están en todas partes y no dejan margen a los demás para la generación de ideas diferentes.
- Prepotencia: jefes asistiendo a las sesiones que “ningunean” la opinión de los demás.
- Autocensura.
- Miedo al ridículo.
- Juicios del tipo “esto ya existe”, “es demasiado caro”, “ya lo hemos intentado”, “no tiene sentido”, “es ridículo”, “no funcionará”.

3) Lecciones aprendidas para la fase de creatividad

La cantidad es importante. Franc Ponti, en su libro *¡Innovación!*, destaca la regla 1.000-100-10-1, esto es: necesitamos 1.000 ideas, para seleccionar 100 que tengan sentido, para acabar desarrollando 10 en las que vale la pena invertir, para finalmente implantar únicamente 1 con éxito. Cuanto mejor preparemos el análisis de cliente, menor cantidad de ideas necesitaremos.

La idea de que no existe una manera de guiar la creatividad dado que es impredecible es **falsa**. Existen **patrones y principios del éxito disruptivo en la creatividad**:

- Comenzar por captar clientes saturados o no consumidores. Una vez identificado el mercado potencial, conviene evitar “sobreactuaciones”.
- Lo suficientemente bueno puede ser grandioso. Ejemplo: cámara incorporada en el teléfono móvil.
- Haga lo que los competidores no harían.
- Pensar en clientes no prioritarios para los competidores puede ser ventajoso.
- Crear un modelo de negocio que no dependa de un flujo de ingresos de vital importancia para los competidores.

Una vez terminado nuestro pensamiento creativo, necesitamos volver al mundo de la lógica de roca, para presentar ideas sólidas, factibles y de valor comprobable.

Al finalizar la fase de creatividad, y antes de enviar las ideas a evaluación, **conviene ordenar, organizar la información generada**, a través de Mind Maps, por ejemplo, que nos permitan agrupar ideas, y crear equipos, en caso de ser necesario.

4) Evaluación y selección de ideas

Scott Cook, CEO de Intuit: “For every one of our failures, we had spreadsheets that looked awesome”.

En esta fase del ciclo de innovación, archivaremos (no eliminaremos) algunas de las ideas, y pasaremos a fase de desarrollo aquellas que consideremos de mayor potencial para solucionar el reto estratégico y corporativo de innovación.

El proceso de evaluación es lógico, contiene un juicio, y en general, responde a cuatro planteamientos:

- Utilidad.
- Beneficios.
- Recursos.
- Conveniencia.

El proceso de evaluación suele ser lento, ya que existen **múltiples escenarios**:

- Idea directamente utilizable / *quick win*.
- Una idea buena, pero no para nosotros.
- Una idea buena, pero no ahora (*put on hold* / “nevera”).
- Una idea que podría ser buena pero que necesita más trabajo.
- Idea potente, pero no utilizable.

- Idea interesante pero impracticable.
- Ideas de escaso valor.
- Ideas impracticables.

Al mismo tiempo, debe considerarse la verificabilidad de una idea, y evaluar los riesgos asociados a la misma.

En la decisión final respecto a cada idea pueden influir muchos aspectos externos:

- Soporte de los miembros de la comunidad de innovación abierta.
- La comparación directa.
- La lógica retrospectiva.
- Las emociones:
 - Temor.
 - Codicia.
 - Pereza.
- Las circunstancias.

Hay que tener en cuenta que, una vez se tiene una idea, hay que hacerla funcionar (de lo contrario, no dejan de ser diamantes en bruto). Algunas herramientas y formas concretas para seleccionar las mejores ideas son:

a) Plantearse las siguientes preguntas sobre cada una de las ideas:

- ¿Es suficientemente original?
- ¿Supone un cambio suficientemente disruptivo?
- ¿Impresionaría a los clientes?
- ¿Impresionaría a los competidores?
- ¿Está alineada con los objetivos marcados inicialmente?
- ¿Se puede poner la idea en marcha sin demasiados problemas?
- Aspecto emocional:
 - ¿Nos hace ilusión?
 - ¿Sería la envidia de los competidores?
 - ¿Nos permitiría mejorar de forma radical?

b) Plantearse preguntas en torno a la idea, pero relacionadas con el negocio o misión de la organización:

- ¿Cómo podríamos utilizar estas ideas rompedoras para implantar algo realizable y que nos ofrezca una ventaja competitiva sobre la competencia?
- ¿De qué manera mejorarían estas ideas nuestra situación inicial?
- ¿Sorprenderíamos positivamente a nuestros clientes?
- ¿Obligaríamos a nuestros competidores a imitarnos?

c) Usar la metodología *Big think strategy*:

- **Trascendencia:** hacer cosas nunca vistas antes, trascender con relación a lo que existe a día de hoy.
- **Oposición:** hacer todo lo contrario de lo que se está haciendo en el sector. Ejemplo: Solán de Cabras y sus botellas de agua bonitas, azules.
- **Esencia:** llevar un tema específico, que hacemos bien, hasta el extremo.
- **Integración:** apostar por las paradojas. Por ejemplo, Grameen Bank: el banco de los pobres (Yunus).

d) Es importante también prestar atención al denominado Confirmation Bias: Este término quiere hacer referencia al comentario de Scoot Cook que da entrada al presente capítulo. Cuando tenemos una idea, podemos tender a encontrar solo información que ratifica lo buena que es esa idea. Por cada uno de nuestros fracasos, tenemos mucha información que confirma lo buena que era la idea. Pero no nos damos cuenta de que **también tenemos mucha información que indica lo mala que es**, solo que no le prestamos atención.

Por eso recomendamos que, en la fase de evaluación, se incluya también un criterio de análisis de información que “rechace la teoría”, es decir, que desaconseje la implementación de la idea.

e) Otros indicadores que nos llevarán a identificar las ideas con mayor potencial son:

- Estamos atacando un problema real de cliente.
- Desarrollo realizable relativamente rápido, con una inversión relativamente baja.
- Existen *partners* potenciales para poner en marcha la idea o solución.

- Los competidores poderosos no estarán motivados a responder inmediatamente (márgenes y/o dimensiones poco atractivos).
- Ofrecer el producto o servicio requiere una capacidad alineada con las fortalezas de nuestra organización, y diferente con respecto a aquellas que la mayoría de los competidores poseen o que podrían duplicar.
- La oportunidad posee el potencial de crear un valor económico sustancial a corto y largo plazo.
- La oportunidad se ajusta con la estrategia general de la compañía y no viola ninguna “condición límite” establecida.
- Las prioridades seleccionadas por la organización (estructura de costes, necesidades para el crecimiento,...) están alineadas con la idea o solución.

Cabe recordar también a todo responsable de innovación que el filtrado de ideas en base (exclusivamente) al apoyo recibido por los demás profesionales de una organización (en forma de votos en la plataforma de innovación abierta que se esté utilizando), no es una muy buena idea. La “masa” es buena para eliminar malas ideas, no para seleccionar las mejores ideas. Un filtrado mediante el criterio del voto estará mal realizado debido a que:

- Suele haber más votos hacia aquellas ideas que han sido propuestas en la fase inicial de la campaña.
- Si es visible quién vota a quién, la razón de los votos vendrá más por amistad que por otra cosa.
- Los profesionales de una organización no tienen por qué estar mirando la “big picture” al votar las ideas.
- La gente suele votar aquello que más le beneficia personalmente.

f) Lecciones importantes para la evaluación de ideas:

- La respuesta a la pregunta ¿es este un buen producto, solución, proceso, idea? Debe ser siempre la misma: **depende**.
- La peor suposición que puede hacerse es la de pensar que se está en lo cierto.
- Las hojas de cálculo reportan suposiciones, no respuestas. (“Para cada uno de nuestros fracasos, teníamos hojas de cálculo con un aspecto imponente” Scott Cook).

- Toda evaluación es una oportunidad de dar forma a una idea. El proceso de evaluación es tan valioso como su resultado.
- Evitar los números deliberadamente puede ser liberador. Los números suelen ser erróneos en las primeras etapas.
- No apearse demasiado a las ideas de cada uno (*confirmation bias*).
- Pensar a corto y a largo plazo. Y tener alternativas después del éxito inicial, evitando morir de éxito.
- Filtrar las ideas en base exclusivamente, al apoyo en forma de votos de la comunidad de innovación, es una mala manera de seleccionar ideas. Suena más a contentar al personal que a realmente analizar en qué puede valer la pena invertir tiempo y dinero.

1.5.2. Desarrollo de proyectos de innovación

El objetivo de esta fase consiste en plasmar de la forma más real posible las ideas (proyectos, ya) seleccionadas. Es decir, acercarse lo máximo posible a un prototipo.

Lo primero que hay que hacer en esta etapa es:

- Crear el equipo de trabajo.
- Establecer un calendario de trabajo.
- Asignar tareas y responsabilidades.
- Definir bien los hitos del proyectos y los entregables finales (modelo de negocio, *business case*, plan de comunicación, formalización de procedimiento, prototipo).
- Prototipado.
- Testeo.

Es importante **atraer y crear equipos multidisciplinares**. El profesor de la Harvard Business School, Lee Fleming, identificó, después de analizar 17.000 patentes, que:

- Los equipos más homogéneos generan más casos de éxito y menos fracasos.

- Los equipos multidisciplinares generan menos éxitos, pero estos son más disruptivos.

La innovación abierta permite precisamente resolver esta dicotomía, integrando a personal externo de la organización dentro de equipos internos de la compañía. Un ejemplo esclarecedor es el de **Netflix Prize**.

Netflix Prize

El Netflix Prize es un caso muy interesante de cómo la empresa no supo ajustar sus esfuerzos de innovación a la estrategia de negocio. En realidad, Netflix gastó 1 M de dólares por un producto que no quería, dado que su modelo de negocio había cambiado. Para más información sobre el caso: “Why Netflix Never Implemented The Algorithm That Won The Netflix \$1 Million Challenge”.

Netflix quiso mejorar el sistema de recomendación de películas *online* incrementando su calidad en un 10% (reto concreto). Para ello, ofreció 1 M de dólares a la mejor solución. El equipo ganador tardó tres años en desarrollar la solución, y estaba formado por 7 personas de distintas disciplinas (estadísticos, ingenieros, y otros), de 4 países diferentes (Estados Unidos, Canadá, Israel y Australia), ahorrando a la empresa el coste del desarrollo interno del “recomendador” (proyecto con un coste mucho mayor al millón de dólares).

Los siguientes son algunos problemas tradicionales en la creación, gestión, y seguimiento de los equipos de innovación:

- Contar con equipos demasiado grandes.
- Recurrir a personas inapropiadas (escuelas de experiencia) a la hora de configurar el equipo de innovación.
- Cuando los equipos exploran lo que no deben priorizar e ignoran lo que no deben ignorar.
- Falta de recursos destinados al equipo.

También es interesante el caso de la **NASA**, que decidió lanzar una campaña en abierto para conseguir un modelo de predicción de la actividad solar que tuviera una anticipación de 24 h y un margen de error del 50% como máximo. La solución provino de un ingeniero de telecomunicaciones externo a la **NASA** que consiguió una anticipación de 32 h y un margen de error del 30%.

Por tanto, una vez establecido el equipo de trabajo, nos encontramos en plena gestión de proyecto, y la filosofía que debe predominar es la de: “invertir poco, aprender mucho”.

¿Cómo? Se trata de ir corrigiendo la estrategia de desarrollo del proyecto de innovación a medida que se va avanzando (aprendiendo), con la finalidad de alejarse de estrategias defectuosas y confluir hacia la estrategia exitosa.

Pasos para el desarrollo eficiente de proyectos de innovación:

a) Paso 1: Identificar áreas fundamentales de incertidumbre. ¿Qué es lo que no sabemos?

- Controlar todas las posibles áreas en las que haya zonas inciertas o desconocidas, planteándose todas las cuestiones posibles.
- Practicar ingeniería inversa con las cifras financieras.
- Priorizar suposiciones y riesgos.

b) Paso 2: Ejecutar experimentos inteligentes, como por ejemplo:

- Investigación de un mercado secundario.
- Estudio comparativo externo.
- Simulaciones / modelos de negocio.
- Juegos de guerra competitivos.
- Análisis de patentes.
- Grupos de discusión.
- Mesa redonda de líderes de ideas.
- Observación de clientes.
- Test de conceptos.
- Investigación de mercado cuantitativa.
- Prototipos.
- Mercados de prueba (testeo).
- Prototipado.

c) Paso 3: Ajuste y redirección: o también, “pivotar”. Hay que tomar decisiones rápidamente y evitar la desviación de recursos hacia esfuerzos infructuosos o que siguen ejecutando estrategias considerablemente defectuosas.

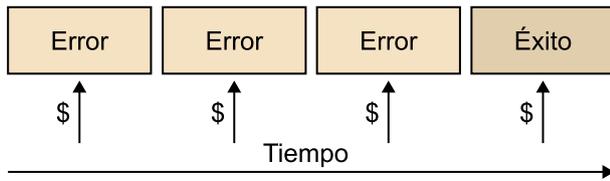
Como dice la famosa frase de Edison, mientras buscaba el filamento para hacer de la bombilla incandescente un producto viable:

“I have not failed seven hundred times. I have not failed once. I have succeeded in proving that those seven hundred solutions will not work. When I have eliminated the ways that will not work, I will find the way that will work”.

Esta es una buena frase para abrazar el fracaso en los esfuerzos de innovación. Sin embargo: ¿puede una organización en la economía de hoy realizar 700 intentos fallidos?

El error es inevitable y de él se aprenderá (o se debe aprender). Sin embargo, hay que tener siempre el siguiente gráfico en mente:

Figura 18



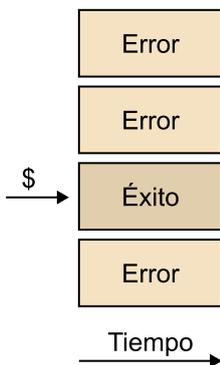
Fuente: Stephen M. Shapiro. *Best Practices are Stupid*.

El error es una parte necesaria de toda innovación, casi obligatoria. No tendrás éxito hasta que hayas testeado con el cliente final, y hayas pivotado el modelo hasta encontrar la solución que más se acerca a las necesidades del cliente (interno o externo).

Sin embargo, el mensaje es: el error es positivo, pero minimizando riesgos, costes, y tiempo.

Y aquí es cuando la Open Innovation puede jugar un rol muy importante. Cuanto más masiva sea nuestra comunidad de innovación, más en paralelo estarán ocurriendo los errores, pero también los éxitos, cambiando a un modelo como el siguiente:

Figura 19



Fuente: Stephen M. Shapiro. *Best Practices are Stupid*.

Bajo el modelo de la Open Innovation, lanzamos un reto que es contestado de forma paralela por centenares, a veces miles, de innovadores, que te ayudan a revisar el desarrollo de los proyectos de innovación, por tanto, reduciendo el tiempo invertido en esta fase del proceso de innovación. En iniciativas de innovación abierta de carácter externo, este aspecto es mucho más tangible, dado que en plataformas como Innocentive, pagas exclusivamente por la solución que supone un éxito, no por las que fracasan. Con lo que, aquí sí, ahorras tiempo y también dinero.

Por supuesto, este tipo de casos funcionan más con retos de tipo técnico. Es decir, que una vez alcanzada la solución técnica, ya has finalizado, has obtenido el resultado objetivo. No es así en casos en los que el reto tiene más relación con el marketing, nuevos productos, servicios, etc., donde la capacidad de comprender si se trata de un éxito o un fracaso es menor.

Sin embargo, para este tipo de problemas, la Open Innovation ofrece soluciones alternativas. Como en el ya conocido caso de **Legó Cuuso**, donde los propios clientes proponen diseños, y basándonos en los *likes* de la comunidad, estos nuevos productos se desarrollan o no. De forma que Legó “sabe” de forma más cercana a la realidad (no deja de ser una predicción), si el nuevo diseño va a suponer un éxito comercial.

Definición del modelo de negocio del proyecto de innovación

En los procesos de innovación abierta, conviene decidir la combinación entre investigación interna y uso de ideas externas. El modelo de negocio ayuda a integrar las decisiones técnicas asociadas a la investigación y los beneficios económicos esperados. A veces el entorno y el modelo productivo escogido van a determinar el éxito o el fracaso asociados al lanzamiento de un nuevo producto. En estos casos, conviene reflexionar seriamente sobre la modalidad de explotación a seguir: mantener el modelo de negocio vigente, externalizar el proyecto a un competidor externo que tenga un modelo de negocio completamente distinto o crear una nueva organización con un modelo de negocio pensado específicamente para el lanzamiento del nuevo producto (ejemplo: lanzamiento de las cadenas de moda pronta: nuevo modelo basado en la continua rotación de stocks y precios muy bajos).

1) Objetivos del modelo de negocio de un proyecto de innovación

Las funciones de un modelo de negocio, según la definición desarrollada por Henry Chesbrough y Richard Rosenbloom, son:

a) Articular la **propuesta de valor** (*value proposition*), es decir, el valor que tendrá para los usuarios el producto ofrecido. La organización debe ponerse en la piel del consumidor distinguiendo entre pequeños y grandes problemas a solucionar (ejemplo: vitaminas frente a calmantes).

b) Identificar el **segmento de mercado** (*market segment*), es decir, el perfil de usuarios a quien se dirige el nuevo producto o servicio. Debe focalizarse de manera clara el proyecto y saber perfectamente a qué clientes nos dirigimos y a cuáles no (ejemplo: Internet móvil tendrá un escaso éxito entre personas entradas en años).

c) Definir la estructura de la **cadena de valor** (*value chain*). Debe identificarse la secuencia requerida para poder crear y distribuir el nuevo producto, así como los elementos de soporte complementarios. La cadena de valor NO es

el modelo de negocio. La cadena de valor coordina las distintas actividades necesarias para poder crear un producto y que dicho producto satisfaga las necesidades de los consumidores. La cadena de valor genera ganancias a la organización, a sus proveedores y a sus clientes. Cada organización debe decidir en qué fase de la cadena de valor decide focalizarse y dirigir sus esfuerzos: prestar servicios básicos y de poco valor añadido o, por el contrario, ubicarse en la zona elevada y especializada de la cadena de valor.

d) Especificar los mecanismos de generación de ingresos y calcular la **estructura de costes** (*cost structure*) y los **márgenes de objetivo** (*target margins*). Es decir, cabe determinar los resultados previstos del lanzamiento del nuevo producto. Los márgenes previstos incidirán sobre la capacidad de obtener financiación.

e) Identificar y fijar la posición de la empresa dentro de la **red de valor** (*value network*). Cabe determinar el posicionamiento de la empresa así como de los agentes que interactúan con ella (proveedores, consumidores y potenciales competidores) en el mercado. La red de valor moldea el papel que proveedores, consumidores y competidores desempeñan, influyendo sobre el valor obtenido en el proceso de comercialización de una innovación.

f) Formular la **estrategia competitiva** (*competitive strategy*). Dicha estrategia es lo que permitirá a la organización innovadora obtener y retener ventajas sobre sus competidoras. Los factores determinantes para mantener el éxito competitivo son diversos: habilidad para obtener acceso privilegiado a recursos clave, creación de procesos internos valiosos para los consumidores, experiencia pasada, situación actual en el mercado,...

2) Lienzo del modelo de negocio (herramienta)

El lienzo del modelo de negocio es una forma visual y rápida de dibujar, comprender y comunicar el modelo de negocio de un proyecto de innovación especialmente enfocado a un nuevo producto o servicio:

Tabla 7. Lienzo del modelo de negocio

AsC (asociaciones clave)	AC (actividades clave)	PV (propuestas de valor)	RCI (relaciones con clientes)	SM (segmentos de mercado)
	RC (recursos clave)		C (canales)	
EC (estructura de costes)		FI (fuentes de ingresos)		

Podemos dividir el lienzo en tres:

- Parte derecha del lienzo (SM+PV+RCI+C): representa el **valor** que aporta nuestra propuesta.

- Parte izquierda del lienzo (RC+AC+AsC): representa los recursos necesarios para llevar a cabo nuestra propuesta.
- Parte inferior del lienzo (FI+EC): representa la sostenibilidad económica de la propuesta.

Se recomienda a los equipos de innovación trabajar el lienzo del modelo de negocio mediante el siguiente camino:

a) Paso 1: Segmentos de mercado. Definición de los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa. Un modelo de negocio puede definir uno o más segmentos de mercado. Cabe decidir a qué segmento o segmentos enfocar la actividad.

Los grupos de clientes pertenecen a segmentos diferentes si:

- Sus necesidades requieren y justifican una oferta diferente.
- Son necesarios diferentes canales de distribución para llegar a ellos.
- Requieren un tipo de relación diferente.
- Su índice de rentabilidad es muy diferente.
- Están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta.

Tipos de segmentos de mercado:

- Mercado de masas.
- Nicho de mercado (mercado de piezas de vehículos).
- Mercado segmentado (sector bancario).
- Mercado diversificado (Coca-Cola y Nespresso).
- Plataformas o mercados multilaterales (prensa gratuita).

b) Paso 2: Propuestas de valor. Conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico.

Elementos que pueden contribuir a la creación de valor para el cliente:

- Novedad.
- Mejora del rendimiento.
- Personalización.
- El trabajo, hecho.
- Diseño.
- Marca / estatus.
- Precio.
- Reducción de costes.
- Reducción de riesgos.
- Accesibilidad.
- Comodidad / utilidad.

c) **Paso 3: Canales.** Los canales tienen las funciones siguientes:

- Dar a conocer a los clientes los productos y los servicios de una empresa.
- Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa.
- Permitir que los clientes compren productos y servicios específicos.
- Proporcionar a los clientes una propuesta de valor.
- Ofrecer un servicio de atención postventa.

Tipos de canales:

- Directos (equipo comercial, ventas en Internet, tiendas propias).
- Indirectos (tiendas propias, tiendas de socios, mayoristas).

Los canales pueden ser de:

- Información.
- Evaluación.
- Compra.
- Entrega.
- Postventa.

d) **Paso 4: Relaciones con el cliente.** Las relaciones con los clientes pueden estar en los fundamentos siguientes:

- Captación de clientes.
- Fidelización de clientes.
- Estimulación de las ventas (venta sugestiva).

Algunas **categorías** de relaciones con clientes son:

- Asistencia personal.
- Asistencia personal exclusiva.
- Autoservicio.
- Servicios automáticos.
- Comunidades (GSK).
- Creación colectiva.

e) **Paso 5: Recursos clave.** Se trata de definir los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione.

Categorías de recursos clave:

- Físicos.
- Intelectuales (marcas, patentes,...).
- Humanos.
- Económicos.

f) **Paso 6: Actividades clave.** Son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione.

Las actividades clave se pueden dividir en las siguientes categorías:

- Producción.
- Resolución de problemas.
- Plataforma / red (eBay).

g) **Paso 7: Asociaciones clave.** Red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio.

Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgo o adquirir recursos. Se puede hablar de **cuatro tipos de asociaciones**:

- Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
- *Coopetición*: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
- *Joint ventures* para crear nuevos negocios.
- Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

Algunas **motivaciones** para establecer asociaciones:

- Optimización y economía de escala.
- Reducción de riesgos e incertidumbre (Blue-ray).
- Compra de determinados recursos y actividades.

h) **Paso 8: Fuentes de ingresos.** Flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado. Un modelo de negocio puede implicar dos tipos diferentes de fuentes de ingresos:

- Ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes.
- Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente.

Formas de generar fuentes de ingresos:

- Venta de activos.
- Cuota por uso.
- Cuota de suscripción.
- Préstamo / alquiler / *leasing*.
- Concesión de licencias.
- Gastos de corretaje (tarjetas de crédito).
- Publicidad.

Cada fuente de ingresos puede tener un **mecanismo de fijación de precios** diferente. Mecanismos de fijación de precios:

- Fijo (los precios predefinidos se basan en variables estáticas): lista de precios fija, según características del producto, según segmento de mercado, según volumen.
- Dinámico (los precios cambian en función del mercado): negociación, gestión de la rentabilidad (billetes de avión), mercado en tiempo real (oferta y demanda), subastas.

i) Paso 9: Estructura de costes. Se trata de los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio.

Clases de estructuras de costes:

- Según costes: costes fijos, costes variables, economías de escala, economías de campo (asociadas a la ampliación del ámbito de actuación).
- Según valor (hoteles de lujo).

3) Decidir el patrón del modelo de negocio

El patrón de un modelo de negocio es una descripción de las características similares o de los comportamientos similares que pueden tener ciertos modelos de negocio. Un mismo modelo de negocio puede incorporar varios patrones.

Algunos ejemplos de patrones en modelos de negocio que están en crecimiento desde el desarrollo de Internet, y especialmente de las plataformas Web 2.0, son:

- *Long tail*.
- Gratis.
- *Freemium*.
- *Bait & Hook*.
- P2P.
- Pago por licencias.

a) Long tail. El principio de los modelos de larga cola (*long tail*) es la especialización, el nicho de mercado: ofrecer una amplia gama de productos a un grupo específico de clientes que, por separado, tienen un volumen de compra relativamente bajo. Un número reducido de éxitos de ventas generan la mayor parte de los ingresos. Se requieren costes de inventario bajos y plataformas potentes.

Factores explicativos de este patrón:

- Democratización de las herramientas de producción (grabación diseño de software,...).
- Democratización de la distribución (Internet).
- Bajada de los costes de búsqueda para coordinar la oferta y la demanda.

Ejemplos: eBay (ejército de usuarios que venden y compran pequeñas cantidades de artículos diversos), Facebook, YouTube, Lulu.com (publicación de escritos y distribución por Internet: no se imprimen hasta que no existen pedidos reales), Lego (diseño de kits personalizados),...

b) Gratis. Existen diferentes patrones para conseguir un modelo de negocios **gratis** viable, pero el más común es el de la oferta gratuita basada en una plataforma multilateral (publicidad). Se ofrece un producto o servicio adecuado y recibe mucho tráfico. Ejemplos: **Google**, periódico gratuito **Metro**.

c) Freemium. Como mínimo, un segmento de mercado se beneficia constantemente de una oferta gratuita. Una parte del modelo de negocio o un segmento del mercado financia los productos o servicios que se ofrecen gratuitamente a otra parte o segmento.

Servicios básicos gratuitos con servicios *Premium* opcionales (modelo *Freemium*). Lo básico es gratis, mientras los extras tienen un precio. Ejemplos: **Spotify**, **Red Hat** (software libre con garantías y servicio técnico), **Skype**, o **REGA** (compañía suiza de seguros especializada en rescates de alta montaña).

d) Bait & Hook. Es el modelo del cebo y el anzuelo (*bait and hook*), que consiste en una oferta inicial gratuita o a un precio bajo que lleva a los clientes a realizar nuevas compras. Este modelo también se conoce con el nombre de “reclamo publicitario” (*loss leader*) o de “cuchilla y hoja de afeitar” (*razor and blades*). Existe un estrecho vínculo (*lock-in*) entre el producto inicial y los productos o servicios complementarios. Ejemplos: impresoras de inyección de tinta y cartuchos, **Gillette** (mangos y cuchillas).

e) P2P. Uno de los casos más representativos es el de **AirBnb**, una plataforma online que permite a cualquier persona alquilar apartamentos privados a otros para periodos cortos de tiempo, por un precio acordado entre las dos partes. Se trata de plataformas que impulsan el consumo colaborativo: los individuos realizan transacciones que no podrían realizar en el mercado tradicional, gracias a la plataforma. El patrón de este modelo de negocio consiste en proporcionar la plataforma gratis, y quedarse una comisión por todas las transacciones económicas que se lleven a cabo a través de la misma, en el caso de **AirBnb**, del 3%.

Se trata de un modelo que ha generado múltiples polémicas, generalmente por la presión de *lobbies* tradicionales como el hotelero en el caso de **AirBnb**, o el del Taxi en el más reciente caso de **Uber**.

f) **SAAS: *Software as a Service* (pago por licencia).** Las propias plataformas de innovación abierta siguen en muchos casos este modelo. Se trata del pago por uso, y por número de usuarios. Cuantos más usuarios, menor es el coste adicional. Se trata de tipos de software desarrollados para evitar a las empresas el desarrollo *ad-hoc* de productos informáticos, generalmente muy costosos. En lugar de pagar por el software, se paga por su uso.

Trampas y lecciones relacionadas con el diseño, gestión y desarrollo de proyectos de innovación

Es importante tener en cuenta algunos errores comunes en el diseño y desarrollo de proyectos de innovación:

a) Trampas relacionadas con el diseño del proyecto:

- Invertir demasiado, demasiado pronto.
- Tener en cuenta el *¿podemos?* más que el *¿deberíamos?*
- Ir detrás de una perfección irrealista e inalcanzable.
- Provocar parálisis y parones innecesarios en el proceso de análisis.
- Utilizar herramientas de predicción propias de mercados tradicionales.
- Tener una fijación excesiva en el mercado principal.

b) Trampas relacionadas con el desarrollo del proyecto:

- Tener una cartera desequilibrada.
- Disponer de demasiados proyectos vacilantes.
- Permitir que la actividad principal ejerza una presión excesiva sobre los proyectos de innovación.
- Utilizar criterios erróneos en la toma de decisiones.

Por tanto, algunas lecciones a tener en cuenta para la fase de desarrollo de proyectos de innovación, son:

- **La escasez es la ventaja del innovador.** Limitar los recursos para forzar la creatividad puede ser una manera importante de facilitar la continuidad del proceso de innovación.
- **Hay que aprender a afrontar el fracaso:** los innovadores necesitan adoptar el aprendizaje que surge del fracaso. Hay que celebrar los fracasos como éxitos, ya que a menudo implican un aprendizaje valioso. El estudio del fracaso puede revelar información que señale el camino hacia una estrategia de crecimiento valioso. Sin embargo, hay que fracasar barato.
- **Los números no deben ser el único parámetro a seguir a la hora de tomar decisiones.**

- **El desarrollo de proyectos de innovación es costoso.** La Open Innovation puede reducir el tiempo el coste de los mismos, dado que en ella puede suceder que los errores y éxitos en el desarrollo de proyectos de innovación sucedan en paralelo, reduciendo así su coste.
- **Toda idea y proyecto tiene un modelo de negocio.** Utiliza el *canvas business model* como referencia metodológica, como marco de acción sobre el que pivotar.

1.5.3. Experimentación, prototipado e implementación

Nos encontramos en la fase final del desarrollo de proyectos de innovación. Es importante pensar en esta fase, no como la producción másica, con economías de escala, del nuevo producto o servicio, sino como la implementación y testeo inicial de mismo. La diferencia es relevante.

La mayoría de equipos de innovación no están habituados a elaborar prototipos y productos tangibles que puedan ser testeados por parte del cliente.

¿Cómo prototipar sin recursos?

a) En su versión menos ambiciosa, se puede elaborar documentos, logos, y otros elementos relacionados con la idea, pero evidentemente necesitaremos desarrollar, crear el mínimo producto viable, esto es, el producto que cumpla con la función básica que se quiere desarrollar, para luego ir construyendo mientras el cliente ya lo está utilizando.

b) En caso de contar con equipos internos con habilidades para la maqueta-ción, maquetar es siempre una posibilidad barata y útil.

c) Se puede también explorar formas alternativas y poco costosas de elaborar prototipos, mediante herramientas o acuerdos de colaboración con externos:

- Existen multiplicidad de proveedores que ofrecen por ejemplo herramientas para desarrollar apps casi sin coste.
- Trabajar con *Fab labs* externos, espacios de *makers* que cuentan con tecnología (por ejemplo: Impresoras 3D) para hacer realidad tus proyectos de innovación, como el ya citado **Makers of Barcelona**.
- Existen también empresas especializadas en el diseño de nuevos productos y servicios, seguramente siendo la más conocida a nivel internacional la firma IDEO, en California, Estados Unidos. El caso del rediseño del carrito de la compra del supermercado es uno de sus casos más conocidos.



ABC Nightlife: "IDEO Shopping Cart".
Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=M66ZU2PClM#t=35>.

En cualquiera de los casos, como se puede observar en el vídeo de IDEO (muy recomendable), es importante que el prototipo no sea desarrollado en cerrado, es decir, que esté a disposición de todo el mundo. No tiene sentido que el grupo de trabajo se cierre, sino que será mejor que quede abierto a los comentarios y sugerencias de los demás, que seguro podrán aportar oportunidades de mejora *out of the box*.

Para ello, las herramientas 2.0. son muy útiles, especialmente las comunidades de gestión de la innovación abierta 2.0., redes sociales de la innovación dentro de la empresa, que permiten gestionar, hacer seguimiento y obtener trazabilidad de ideas y proyectos de innovación. La ya citada plataforma **Quirky** es una plataforma web de innovación abierta, especializada en el desarrollo de prototipos.

Finalmente, en la fase de implementación será necesario incorporar un plan *go-to-market* del proyecto de innovación.

1.6. Fase de evaluación, celebración y aprendizaje

El ciclo de innovación no finalizará con el lanzamiento del prototipo. Es importante cerrar el círculo.

En esta fase, nos basaremos en los indicadores de éxito de la innovación, diseñados en la fase de diseño del modelo de innovación. Es necesario crear un cuadro de mandos en el que veamos claramente 4 tipos de indicadores:

1) **De entrada:** Inversión anual dedicada a proyectos de innovación.

2) **De proceso:**

- *Time-to-market* de las ideas.
- Número de personas que han participado en los procesos de innovación.

3) **De salida:**

- Incremento en ventas.
- Incremento del margen de beneficio.
- Número de proyectos de innovación implantados.
- Número de nuevos productos y servicios comercializados.

4) **Portafolio de innovación:**

a) Proyectos según grado de innovación:

- Implementación rápida.
- Innovación incremental.

- Innovación radical/disruptiva.

b) Proyectos según área / ámbito de interés:

- Ventas/comercial.
- Recursos humanos.
- Organización y procesos.
- Tecnologías de la información.

c) Proyectos según tipología de innovación:

- Nuevos productos.
- Nuevas líneas de negocio.
- Nuevos procesos.
- Nuevos servicios.

Pero cualquiera que sea el resultado del análisis de las métricas, es de vital importancia recordar que nos encontramos trabajando en un marco de colaboración, donde muchas personas se habrán visto involucradas en las diferentes fases del proceso de innovación, muchas veces realizando esfuerzos a los que no estaban habituados.

Así que casi más importante que analizar los resultados de la comunidad de innovación abierta, ¡es importante celebrar y reconocer el esfuerzo realizado a todos los miembros de la comunidad!

Esto se puede efectuar de muchas formas posibles, siendo la más eficaz los encuentros presenciales, cara a cara, en los que se celebran todas las actividades, éxitos, incluso fracasos anuales de innovación.

Al mismo tiempo, el comité de innovación puede aprovechar el encuentro para:

- Asegurarse de que ha existido un proceso de aprendizaje entre los miembros de la comunidad a través de su participación en la misma (por ejemplo, a través de un cuestionario al grupo de participantes, o a través de preguntas directas).
- Hacer consciente entre los miembros de la comunidad de innovación que ha habido un cambio de patrones, un aprendizaje interno, que facilite que esa aprendizaje se sostenga.
- Identificar mejoras que pueden realizarse en la propia comunidad de innovación, para seguir impulsando los esfuerzos de innovación abierta de la compañía.

- Agradecer, agradecer, y agradecer a todos los participantes el esfuerzo realizado.

2. Recordatorio: algunas lecciones derivadas de la guía de gestión de la innovación abierta

1) Conviene tomar ventaja de un ecosistema más amplio para dar un mayor soporte a las ideas y a la experimentación:

- Huir de los procedimientos tradicionales para explorar nuevas oportunidades, más abiertas, de innovación.
- Explorar oportunidades de colaboración con competidores activos y con empresas pertenecientes a otros sectores.
- Sumarse a la globalización como fuente de capital intelectual, superando los modelos tradicionales de difusión tecnológica.
- Aprovechar los avances tecnológicos para establecer estrategias de colaboración más allá de los límites corporativos y de las fronteras geográficas (computación en la nube, escenarios virtuales,...).

2) Resulta conveniente comprometerse con los propios profesionales y con los consumidores:

- Identificar el conocimiento latente, existente dentro de toda organización, especialmente en los “extremos” de la misma, y en especial en aquellos profesionales que trabajan más cerca del cliente.
- Utilizar técnicas estadísticas que permitan identificar trayectorias de consumo que sugieran nuevas pautas de innovación.
- Alejarse del consumo de masas para construir relaciones de consumo e interacciones individuales con los clientes.
- Desarrollar una estrategia centrada en el consumidor más que en el producto.
- Aprovechar las herramientas asociadas al entorno Web 2.0 para involucrar a los consumidores en los procesos de innovación.
- Captar a la perfección las pautas de comportamiento de los consumidores para ser capaces de avanzar a sus necesidades.

3) Es necesario establecer un proceso de innovación abierta formal, sin ser un esclavo del proceso innovador:

- Definir un foco de innovación, un objetivo claro y específico.
- Establecer criterios claros a la hora de definir la estructura de los esfuerzos innovadores.
- Definir un cuadro de mando que se adapte a la organización y que esté alineado con los objetivos estratégicos de la empresa.
- Institucionalizar la implicación de los trabajadores a todos los niveles.
- Desarrollar un modelo sencillo que permita cubrir cada uno de los elementos clave de la innovación: ideación, experimentación, comercialización.
- Designar estrategias que permitan mantener el foco y contabilizar los resultados obtenidos.

4) Conviene desarrollar metodología y experimentación a partir del proceso de innovación:

- Usar un modelo de visualización de resultados diseñado ex profeso (que permita iterar, experimentar, corregir,...).
- Tomar muestra de los entornos de análisis de consumo ya existentes: laboratorios, encuestas, centros de soluciones,...
- Explorar las oportunidades que ofrece las TIC a la hora de experimentar: prototipos virtuales,...
- Involucrar a los consumidores en las fases iniciales de la experimentación.

5) Necesitamos recordar a todos los agentes involucrados los principios básicos de la innovación:

- Establecer la importancia de la innovación como un imperativo estratégico y elevarla al nivel ejecutivo.
- Incentivar una aproximación a la innovación de abajo hacia arriba.
- Involucrar de manera activa a los trabajadores más jóvenes en el proceso de innovación.
- Alinear los indicadores de mejora con los objetivos en el ámbito de la innovación
- Contratar trabajadores con mentalidad abierta a los procesos innovadores.

- Estimular la curiosidad.
- Construir habilidades de innovación en el seno de la organización incluyéndolas como parte de los programas de desarrollo y formación de los trabajadores.

