

La innovación abierta como eje estratégico de la gestión de empresas

Ignasi Clos

PID_00214154

Índice

1. Introducción a la innovación.....	5
1.1. Definición de la innovación	5
1.2. Clasificar la innovación	9
1.2.1. Tipos de innovación	9
1.2.2. Grado de innovación	10
1.2.3. Fuente de innovación	12
1.3. Desmitificar la innovación	13
1.4. Sistematizando la innovación en la empresa	16
1.5. Pero... ¿por qué innovar?	19
2. La innovación abierta.....	22
2.1. ¿Qué es la innovación abierta?	22
2.2. Comparando innovación cerrada frente a innovación abierta ...	26
2.2.1. Innovación cerrada	27
2.2.2. Innovación abierta	28
2.3. Innovación abierta antes y después de la revolución 2.0	40
2.4. El nacimiento de un nuevo mercado: los intermediarios o <i>vendors</i> de innovación abierta	42
2.5. Soporte e impulso institucional a la innovación abierta (el caso europeo)	44
3. Tipos y casos de comunidades de innovación abierta.....	47
3.1. Introducción a las comunidades de innovación abierta	47
3.1.1. Web 2.0 y comunidades de innovación	47
3.1.2. Tipos de <i>stakeholders</i> en comunidades de innovación abierta	48
3.1.3. <i>Drivers</i> de las comunidades de innovación abierta	49
3.1.4. Modelos de comunidades de innovación abierta de carácter externo frente a interno	50
3.1.5. Comunidades de innovación abierta en el marco del proceso de innovación	51
3.2. Análisis de los modelos de comunidades de innovación abierta más comunes	52
3.2.1. Comunidades de innovación abierta de carácter interno (que cubren desde la ideación hasta la comercialización de proyectos de innovación)	52
3.2.2. Comunidades de innovación abiertas de carácter externo	55
3.2.3. Comunidades de innovación abierta de carácter externo, desde el sector público	79

1. Introducción a la innovación

1.1. Definición de la innovación

La innovación, aunque es un concepto que suele utilizarse en el ámbito económico y productivo, puede aplicarse a todo tipo de actividad: se puede hablar de innovación en negocios, educación, cultura, arte, etc.

La mayoría de definiciones ofrecidas derivan de la propuesta del economista austriaco Joseph Schumpeter, según la cual se puede hablar de innovación cuando se da, como mínimo, uno de los casos siguientes:

1) **La introducción en el mercado de un nuevo bien o servicio con el que los consumidores todavía no están familiarizados.** Es decir, se trata de crear o modificar un producto o servicio e introducirlo con éxito en el mercado (esto implica que sin la aceptación del mercado no se puede hablar de innovación).

2) **La introducción de un nuevo método de producción o de una nueva metodología organizativa** en la empresa o en la institución considerada.

3) **El descubrimiento de una nueva fuente de suministro de materias primas y/o de productos intermedios.**

4) **La apertura de nuevos mercados**, bien en el país o en los países en los que ya operaba la empresa (resultado de ofrecer soluciones novedosas a no consumidores), bien en el exterior.

5) **La implantación de una nueva estructura en un mercado.** Este hecho suele ir ligado a la configuración de un nuevo modelo de negocio.

El conocido Manual de Oslo de la OCDE, en realidad titulado *The Measurement of Scientific and Technological Activities, Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*, ordena la innovación en cinco elementos, productos, servicios, procesos, marketing y organización y la define como sigue:

“La innovación es la implementación de un producto, servicio, proceso, herramienta de marketing o modelo de organización nuevo o significativamente mejorado”.

Hay que tener en consideración también que la innovación es un **elemento clave de la competitividad**. Según Michael Porter, en su libro *La ventaja competitiva de las naciones*:

“La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Las empresas consiguen ventajas competitivas si son capaces de innovar”.

Lo mismo aplica a empresas de cualquier sector en su nivel más micro. La innovación en la empresa es adaptarse al cambio de forma más rápida y más inteligente que los competidores. Incluso en su versión más disruptiva, **la innovación es, más que adaptarse al cambio**, crear el cambio.

Y finalmente, la innovación debe llevar consigo un impacto real en las personas, clientes o usuarios de las mismas. En palabras del presidente de Estados Unidos, Barack Obama:

“Innovation is the creation of something that improves the way we live our lives”.

En cualquiera de los casos, y desarrollando un poco más las definiciones hasta ahora vistas, es importante recalcar que, **sin aceptación de mercado, o social, la innovación no existe**, sino que se queda en invento o creatividad. Y por tanto ello significa también que la innovación requiere de la capacidad de ofrecer el nuevo proceso, servicio, o producto de forma sistémica y sostenible al mercado o sociedad (es decir, viable).

La definición de innovación debe incluir por tanto:

- El proceso de convertir una idea en un producto, servicio, organización, proceso o herramienta de marketing.
- Mejoras de algo existente como nuevas creaciones.
- Sostenibilidad a nivel económico para poder ser replicable.
- Responder a una necesidad de un cliente, creándole un valor real, nuevo y positivo.

Como vemos, existen infinidad de definiciones de la innovación, así que trabajaremos en esta asignatura con la siguiente definición como base, como la definición que aglutina todos los aspectos hasta ahora mencionados.

La innovación es el proceso mediante el cual nuevas ideas o inventos han sido convertidos en un nuevo proceso, producto o servicio, que crea de forma sostenible nuevo valor social o de mercado, esto es, que los consumidores paguen por él.

Lectura complementaria

Stephen Shapiro (2011). *Best Practices are Stupid: 40 Ways to Out-Innovate the Competition*. Penguin.

O, para poder recordarlo mejor, podemos usar también la definición del experto en creatividad e innovación, Scott Berkun: la innovación es cambio positivo, significativo y sostenible.

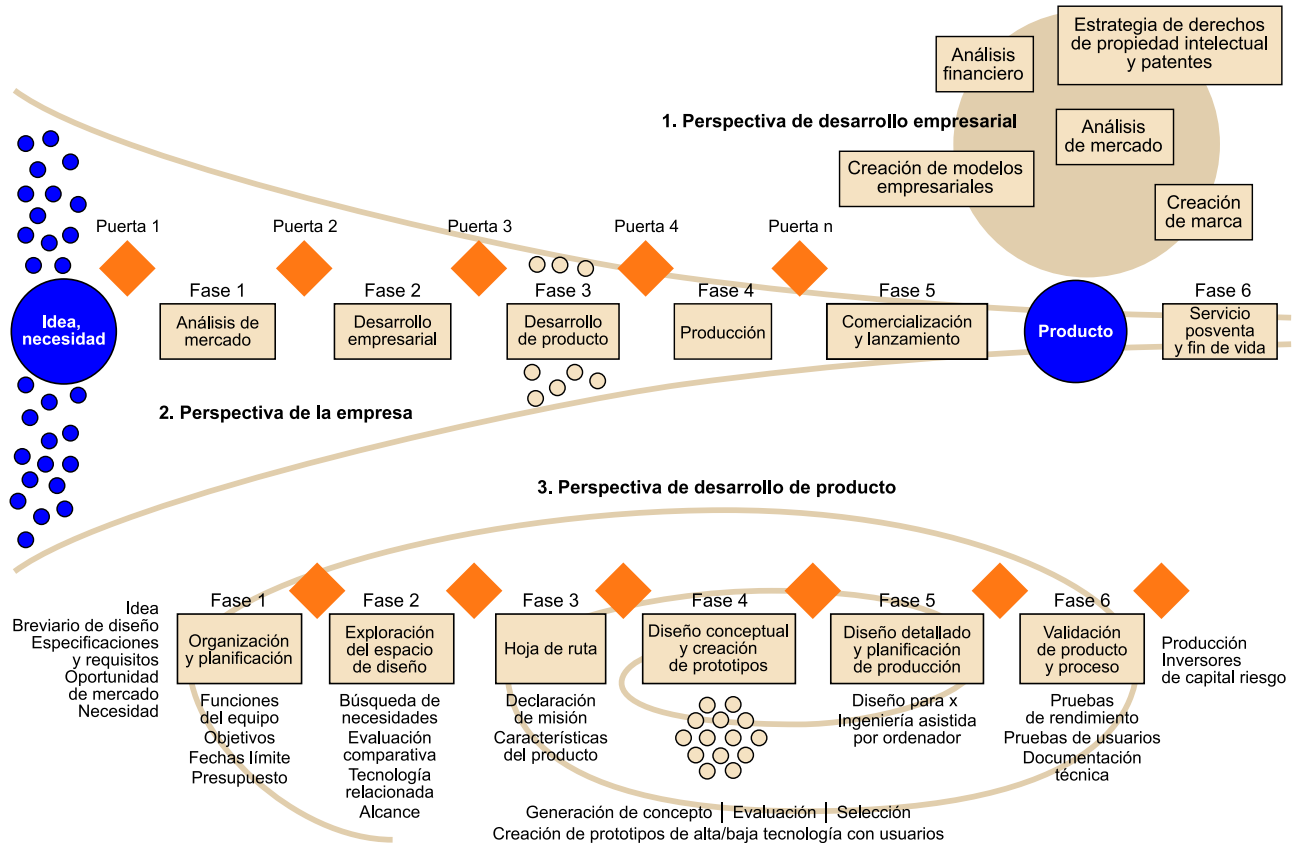
En cualquiera de los casos, la innovación debe verse, más que como un resultado, como un **proceso continuo**, que se puede observar desde múltiples perspectivas. Las desglosamos en tres:

1) Perspectiva de negocio: es la visión de la Dirección. Todo lanzamiento de nuevo producto o servicio es un proceso que debe verse desde una perspectiva de negocio, incluyendo aspectos como el modelo de negocio, análisis financiero (*business case*), análisis de mercado, y estrategia de *branding*, relaciones públicas y marketing, entre otros. Esta perspectiva es útil para la evaluación de las ideas, ya que establece criterios clave de filtrado y selección de ideas y proyectos de innovación.

2) Perspectiva de empresa: es la visión del responsable de Innovación, es decir, el responsable de hacer del proceso de innovación algo eficaz y eficiente, desde la definición de retos de innovación, generación de ideas, análisis, selección, desarrollo y prototipado, testeo y lanzamiento (el llamado *innovation funnel*, embudo de innovación).

3) Perspectiva de producto: esta es la visión del equipo de desarrollo de un proyecto de innovación. Es como hacer un *zoom* a la parte final del proceso de innovación visto desde la perspectiva de empresa. Una vez hemos seleccionado un proyecto de innovación, empieza un nuevo proceso para hacer de este una realidad.

Figura 1. Cómo se hacen los nuevos productos: Tres perspectivas genéricas



Fuente: Tobias C. Larsson (2011).

Durante los últimos años, más que de proceso de innovación, se viene hablando del embudo de innovación (ver la “perspectiva de empresa” en el gráfico anterior). A lo largo de esta asignatura, no haremos distinción entre ambos conceptos, aunque prefiramos el de “proceso de innovación”, por la sencilla razón de que el embudo de innovación está enfocado a escoger los mejores proyectos entre todos los capturados en la fase inicial del embudo. Es decir, puede verse como un “mata ideas”: si la idea no vale al principio, se descarta (y generalmente, se suele descartar la más alocada, con lo que las oportunidades de innovación disruptiva van decreciendo), y ya nunca vuelve a ser utilizada. Esta aproximación es peligrosa y va en contra de la propia filosofía de la innovación abierta, bajo la cual cualquier persona, interna o externa, podría recuperar esa idea inicialmente descartada y reconvertirla en un proyecto de éxito.

En cualquiera de los casos, hablemos de proceso o embudo, un responsable de innovación deberá erigirse en defensor de un proceso SIMPLE de innovación, no demasiado coartado por criterios de evaluación cortoplacistas, fases de revisión demasiado largas, o arduas tareas administrativas.

El proceso de innovación debe ser, en la medida de lo posible:

- Rápido: poder pasar de fase en fase en cuanto sea posible.
- Flexible: adaptado a cada tipología de innovación y proyecto.
- Dinámico: cambiabile en cuanto sea necesario.

- **Abierto:** a la colaboración de terceros.
- **Democrático:** no corrompido por demasiados expertos, o evaluadores, y que permita la participación de todos en cualquier momento.
- **Continuo:** en funcionamiento constante (en contra de la aproximación por campañas).
- **Sostenido:** es decir, persistente en el tiempo, para generar confianza.

1.2. Clasificar la innovación

Existen múltiples formas de entender la innovación. Se puede clasificar la innovación según distintos criterios o dimensiones.

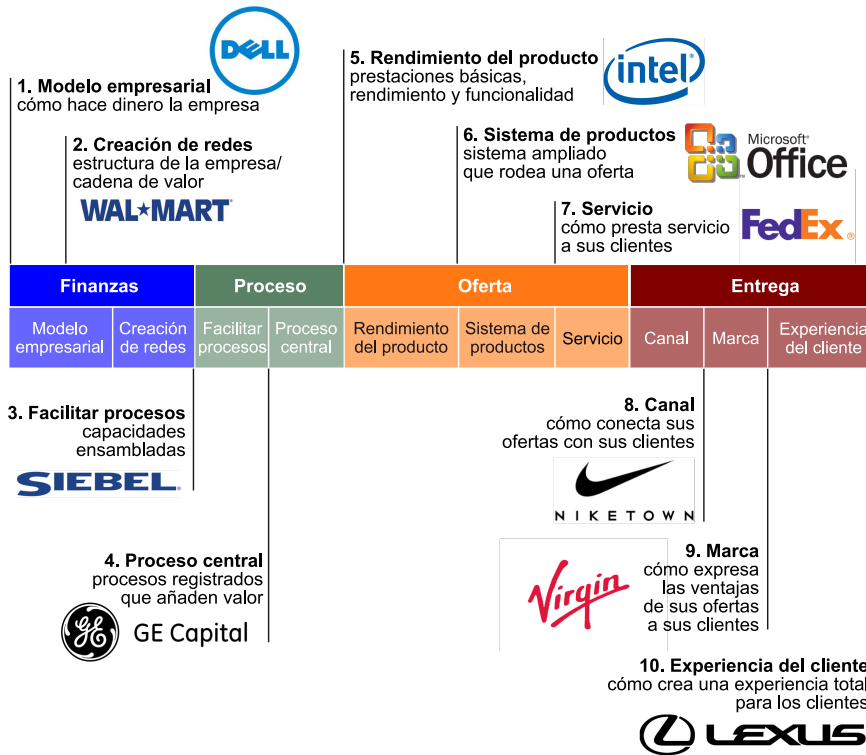
1.2.1. Tipos de innovación

La clasificación más tradicional de la innovación es la que las sitúa en alguno de los tres ámbitos de acción siguientes:

- **Innovación de producto y/o servicio.** Se da cuando las características de un producto cambian y se procede a la comercialización de un producto tecnológicamente distinto o mejorado.
- **Innovación de proceso.** Hace acto de presencia cuando se produce un cambio significativo en la tecnología de producción de un bien o servicio o cuando se producen cambios importantes en el sistema de dirección y/o en la estructura organizativa de la empresa y/o en el modelo de negocio (reingeniería de procesos, planificación estratégica,...).
- **Innovación en modelo de negocio.** La innovación en el modelo de negocio puede ser muy disruptiva, cambiar el funcionamiento de un sector. Es lo que sucede con Skype o Spotify, que cambian el modelo de gastos y de generación de ingresos de una industria entera.

Esta clasificación no es más que situar la innovación en alguna fase de la cadena de valor de cualquier empresa. Por ello, puede detallarse más, y eso es lo que ha hecho Doblin, una firma de consultoría de innovación, con sus “10 tipos de innovación”.

Figura 2. Diez tipos de innovación

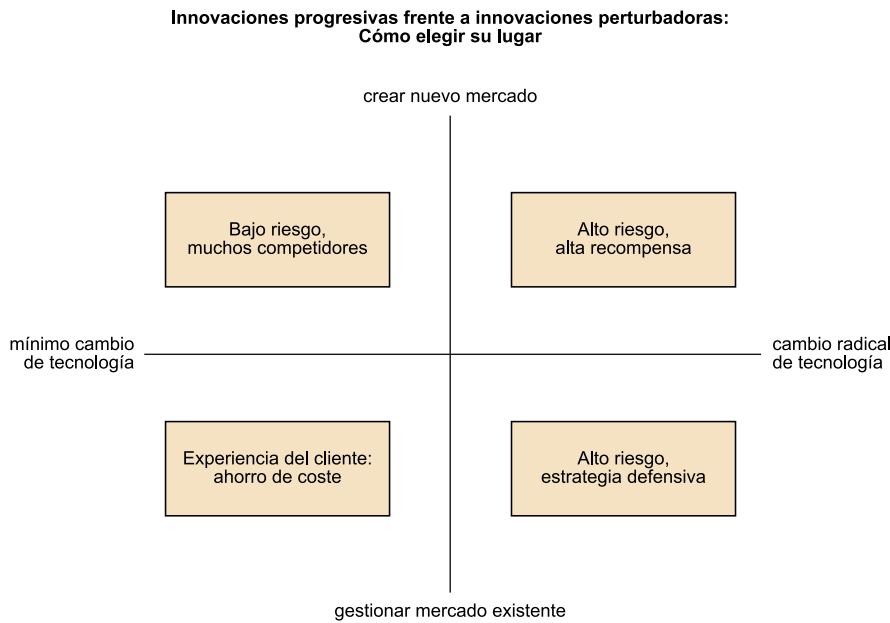


1.2.2. Grado de innovación

Clasificación de la innovación según su impacto en los procesos de producción y/o en los modelos de negocio (originalidad):

- **Innovación incremental.** Es la que propone mejoras sobre un producto (bien o servicio) y/o un método de producción ya existente. Por ejemplo, es mejora incremental el incremento continuo de la capacidad de las unidades de disco duro de los ordenadores, o el incremento del número de hojas de afeitar en las navajas Gillette.
- **Innovación radical o disruptiva.** Basada en aplicaciones nuevas de una tecnología ya existente o en la combinación novedosa de tecnologías o de procesos ya existentes. Suele llevar pareja cambios en el modelo de negocio de las organizaciones para poder comercializar los frutos de la innovación radical, como por ejemplo Youtube, Skype, Spotify, o la Wii de Nintendo.

Figura 3. Innovación incremental frente a innovación radical



Fuente: www.innovationexcellence.com.

Gunther McGrath escribe en su libro *The End of Competitive Advantage*: "Stability, not change, is the state that is most dangerous in highly competitive environments", como argumento por la apuesta por la innovación disruptiva.

A partir del análisis de múltiples procesos disruptivos, se pueden establecer algunos principios básicos asociados a dicho grado de innovación:

- 1) **Principio 1: La saturación crea condiciones de disrupción.** Por ejemplo, usos extensivos de hojas de cálculo para la planificación de tareas, crea el entorno adecuado para la creación y éxito de un nuevo software de gestión de proyectos, basado en un modelo de negocio de pago de licencias).
- 2) **Principio 2: La disrupción proviene de romper las reglas.** Por ejemplo, los juegos de la Wii de Nintendo: los videojuegos ya no tienen por qué ser disfrutados de forma individual, sentado y en estático.
- 3) **Principio 3: La innovación del modelo de negocio a menudo impulsa la disrupción.** Por ejemplo, eBay y las subastas por Internet a la hora de comprar y vender productos.

La disrupción es el grado de innovación que más permite redefinir la trayectoria de crecimiento y expansión de cualquier empresa. Sin embargo, las empresas y organizaciones que no captan el concepto de disrupción acaban aplicando recursos a proyectos equivocados.

Los errores más comunes son:

- **Confundir un descubrimiento importante con la disrupción.** Muchos avances son innovaciones incrementales (como en el ejemplo tradicional

de Gillette al poner una cuchilla adicional; hacer que las mujeres utilicen una maquinilla de rasurar a la hora de depilarse sí es innovación disruptiva).

- **Analizar solo el impacto interno de una innovación.** Lo que puede ser disruptivo para una organización puede ser incremental para las demás, como el reciente caso de Microsoft abriendo su código de lenguaje .NET en 2014.

Afirma Eduardo Punset, en su libro *Viaje al Optimismo*:

“La ley del mínimo esfuerzo arrincona a empresas solventes en el pasado, mientras que otros agentes intuyen, acertadamente, que para sobrevivir es preciso superar la línea de tendencia histórica sin asumir riesgos innecesarios. Como decía Maurice Thorez, secretario general del Partido Comunista francés: “hay que ir por delante de las masas, pero no demasiado si uno no quiere encontrarse solo y gesticulando”.

La innovación disruptiva constituye una palanca clave para el crecimiento. Pero la innovación incremental es menos compleja, consume menos recursos, y puede ayudarnos a mejorar la satisfacción del cliente, ayudando así al crecimiento de nuestro negocio.

Ante esta disyuntiva: ¿Cómo innovar y al mismo tiempo evitar quedarse solo y gesticulando? ¿Y cómo no quedarse demasiado estancado en un modelo que algún día alguien romperá, más pronto que tarde?

Esa es la cuestión al decidir entre innovación incremental o innovación disruptiva. Y un **portafolio equilibrado de proyectos de innovación incremental y disruptiva** suele ser la respuesta adecuada. Es decir, reservar, siempre, parte del presupuesto de innovación para las innovaciones disruptivas.

1.2.3. Fuente de innovación

La innovación también se puede clasificar como sigue:

- **Innovación cerrada.** Es la innovación tradicional, centrada en procesos y equipos de investigación internos y endogámicos.
- **Innovación abierta.** Comporta la apertura de los procesos de innovación al exterior, aprovechando las ideas, el valor, tanto interno como externo.

Sobre esta cuestión versará la parte principal de esta asignatura. Volveremos a él en el siguiente capítulo.

Solo un apunte, y razón de ser esta asignatura: la innovación en abierto debería ser un elemento primordial en toda estrategia de innovación de cualquier empresa que “vaya en serio” en este aspecto (el de la innovación). Por la sencilla razón de que combinar el activo que suponen las ideas internas y externas para incrementar la eficacia y eficiencia de los procesos de innovación es una propuesta de valor demasiado buena como para dejarla de lado.

El ejemplo más claro, seguramente la mejor práctica de Innovación abierta que existe a nivel internacional, es el de Procter & Gamble, que ha conseguido doblar la ratio de éxitos de sus esfuerzos de innovación con su comunidad de innovación abierta **Connect + Develop**, reduciendo al mismo tiempo sus costes relacionados con la innovación.

1.3. Desmitificar la innovación

Según Clayton M. Christensen, son cuatro los paradigmas clave que dificultan el éxito de la creación de nuevos negocios, y por tanto, de toda innovación:

1) Paradigma incorrecto 1: Escuche siempre a sus mejores clientes

Siguiendo este paradigma, se pierden con frecuencia las oportunidades de crear nuevos negocios de crecimiento especialmente disruptivos. Steve Jobs dijo una vez: “It's not the customer's job to know what they want”. En esta misma línea, John Ford afirmó que “si hubiera preguntado a mis clientes qué querían, me hubieran pedido un caballo más rápido”.

Los clientes:

- Comparan con productos y servicios ya existentes.
- Raramente proporcionan informaciones con soluciones innovadoras.
- Responden a cuestionarios con preguntas conscientes, e influidas por agentes externos, algo que está muy lejos de representar la realidad de lo que está pasando.

No se trata aquí de obviar al cliente, sino todo lo contrario. La filosofía se resume en: **en lugar de escuchar a tu cliente, obsérvale**. *Don't ask, just watch*.

Por tanto, es precisamente cuando no escuchas a tus clientes, sino cuando les observas, cuando puedes crear negocios realmente disruptivos. Evidentemente, el proceso es mucho más complicado que el de la mejora incremental ligada a la escucha del cliente. Pero escuchando al cliente, Amazon, por poner un ejemplo, no hubiera creado una librería a la que no hiciera falta acudir físicamente.

Lectura complementaria

Clayton M. Christensen (1997). *The Innovator's Dilemma* (1ª ed.). Cambridge, EE. UU.: Harvard Business Review Press.

Muchas aplicaciones móviles están siguiendo ahora este mantra. Por ejemplo, en el negocio del *datingonline*, la aplicación Zoosk propone a los usuarios personas a las que conocer en base a lo que el propio usuario “hace” en la aplicación, nunca en base a lo que el usuario “dice que le gusta” en la aplicación.

2) Paradigma incorrecto 2: Segmenta el mercado en base a datos socio-demográficos

La segmentación incorrecta del mercado dificulta la visualización de oportunidades de innovación. Para proceder a segmentar el mercado de manera correcta sería mejor concebir a los clientes como arrendadores de servicios, más que como compradores de un bien o de un servicio final con unas características socio-demográficas determinadas.

El cliente es una persona que pretende acceder a un servicio (tener un buen aspecto y cuidar la barba, contra adquirir una máquina de afeitarse). Ante este objetivo, el cliente se encuentra con dificultades (me duele la piel cuando me afeito, la máquina de afeitarse es demasiado cara, etc.), ventajas (me siento más atractivo, más seguro, etc.), limitaciones (no tengo tiempo de ir a la tienda a comprar la máquina de afeitarse), expectativas (espero que la máquina sea más barata y funcione mejor esta vez), etc.

Estos son los elementos que es básico analizar para identificar el segmento de mercado adecuado al que nos estamos dirigiendo. Volveremos a este tema más adelante.

Fue gracias a esta perspectiva de segmentación de mercado como Dollar Shave Club, empresa creada en 2012 y que alcanzó fama mundial con un vídeo promocional de gran éxito en las redes, llegó a levantar 50 millones de USD de inversores privados para convertirse en “tu mejor amigo en el baño”. Esta empresa, en lugar de vender máquinas de afeitarse, basa su modelo de negocio en una suscripción mensual, con diferentes niveles, mediante el cual los usuarios, especialmente hombres, acceden a productos de belleza y cuidado a un precio muy inferior al que pagan actualmente por adquirir el producto de afeitado (la empresa empezó con navajas de afeitarse a 1 USD mensual).

3) Paradigma incorrecto 3: Innovar en competencias centrales (*core*)

Las percepciones erróneas sobre cuáles son las competencias centrales de una organización comportan enormes pérdidas de oportunidades de crecimiento.

Cuando preguntamos a un comité de dirección, por ejemplo de una empresa del sector de las aseguradoras, sobre cuáles son las principales habilidades de la organización para ser líder en su mercado, normalmente se acaba creando un listado como el siguiente:

- Servicio al cliente.

- Análisis de riesgos.
- Eficiencia en las operaciones.
- Análisis de datos, etc.

Sin embargo, es lógico pensar que no todas las aseguradoras tienen por qué basarse en los mismos puntos fuertes. Es un error común no saber identificar qué es lo que diferenciará a “tu” empresa (en este caso, aseguradora) de las demás.

Por ejemplo, la **aseguradora USAA**, enfocada principalmente a clientes que trabajan en el sector militar (por tanto, personas que trabajan en muchos casos fuera de su país, y que viven en condiciones extremas), ha tenido que desarrollar su servicio al cliente al máximo, adaptándolo a las necesidades del mismo, por ejemplo, desarrollando una *app* que permite a los clientes realizar pagos a distancia a través del móvil.

Por otro lado, **Progressive Insurance**, cuando quiso dar el salto para competir en el mercado de las grandes aseguradoras en Estados Unidos, lanzó sus “vehículos de respuesta inmediata”, vehículos que están constantemente en la carretera y que gestionan las demandas in situ antes que nadie. Es decir, innovó en la velocidad de su servicio.

Como norma general, las empresas deben innovar en los ámbitos que las diferencia de las demás, no en sus ámbitos *core*, los ámbitos estándar que se asocian a cualquier empresa del sector.

El siguiente cuadro de Stephen Shapiro refleja las acciones estratégicas que recomendamos para las funciones diferenciadoras, las claves (*core*) y las de soporte:

Figura 4. Acciones estratégicas para las funciones diferenciadoras

Diferenciar	Innovar
Núcleo	Automatizar Simplificar Subcontratar
Apoyar	Eliminar Minimizar Subcontratar

Fuente: Stephen Shapiro, *Best Practices are Stupid* (2011).

1.4. Sistematizando la innovación en la empresa

La innovación es gestión del cambio. Franc Ponti, en su libro *¡Innovación!*, considera que una empresa puede ponerse a innovar, es decir, a gestionar el cambio con diferentes niveles de recurrencia:

- Nivel 1: Por evento.
- Nivel 2: Por campaña.
- Nivel 3: De forma sostenida (constante).
- Nivel 4: Como base de su modelo de negocio.

En cualquiera de los casos, una empresa tendrá más avanzada su capacidad de innovación cuanto más sostenida y recurrente sean sus actividades relacionadas con la innovación, ¡incluso hasta llegar al punto de ser la base de su modelo de negocio!

FastCompany, por su parte, propone 5 niveles de madurez de la innovación en las empresas:

Tabla 1. Niveles de madurez del índice de innovación sostenida

Nivel de madurez	Características	Efecto de innovación sostenida
1	Heroicidades caóticas, ad-hoc o individuales; puede haber islas de estructura, pero no están conectadas y no se comunican entre ellas.	Poca o nula conciencia de innovación o atención.
2	Repetible y capaz operativamente, apoyada por documentación de alto nivel.	Foco de innovación emergente. Incoherente, esporádicamente eficaz.

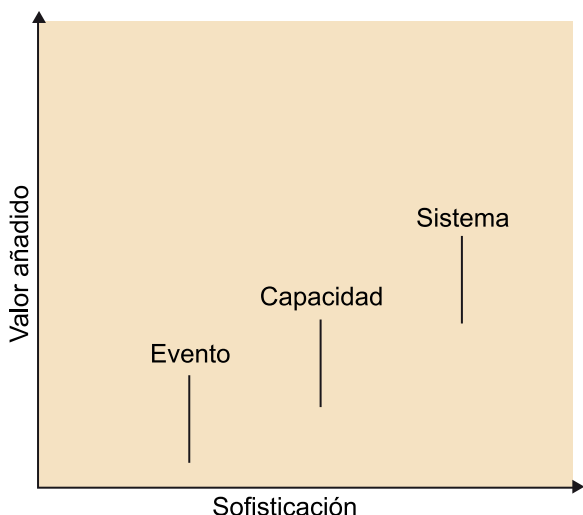
Fuente: www.fastcompany.com.

Nivel de madurez	Características	Efecto de innovación sostenida
3	Totalmente definida, apoyada por detalles con poca documentación, coherentemente repetible, superposición o conflicto.	Umbral de innovación sostenida.
4	Dirección disciplinada y coherente caracterizada por medición y análisis de rendimiento cuantitativo.	Mejora apreciable con niveles cada vez más altos de rendimiento.
5	Optimización continua, caracterizada por una gestión proactiva y periódica o mejoras de las operaciones.	Innovación totalmente sostenida. Un líder y un modelo de influencia en el mercado.

Fuente: www.fastcompany.com.

En esta misma línea de trabajo, Stephen M. Shapiro define tres niveles de empresas innovadoras:

Figura 5. Tres niveles de empresas innovadoras



Fuente: Stephen Shapiro, *Best Practices are Stupid* (2011).

1) Innovación por evento: aquí se encuadra la gran mayoría de empresas que realizan esfuerzos de innovación. Llevan a cabo talleres de creatividad, o concursos de ideas puntuales. Si se captura alguna buena idea, se crea eventualmente algún valor para la compañía. Sin embargo, el esfuerzo suele ser demasiado elevado, teniendo en cuenta el poco valor añadido finalmente capturado.

Un ejemplo reciente es el del Social Business on Board de la aerolínea española Vueling, un evento en el que se ponía en contacto a emprendedores con nuevos proyectos empresariales, para buscar ideas y proyectos innovadores para la aerolínea.

2) Innovación como una capacidad: la organización pone en marcha estructura y procesos que definen retos, generan y evalúan soluciones e ideas, y desarrollan planes de implementación de las mismas. Los resultados (en forma de



Bizmatch by Vueling octubre 2014
 Barcelona-Milán
 Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=Zif467C8Cec>.

nuevos procesos, nuevos servicios, nuevos productos) suelen estar alineados con los retos de innovación definidos, aunque generalmente se trata de innovación puramente incremental.

3) Innovación como sistema: el nivel más avanzado. Se da cuando una organización dispone de un entorno (cultura) en el que la innovación está incrustada en todo lo que esta realiza. Todas las personas de la organización, o la mayoría de ellas, trabajan de forma continua para mejorar procesos, productos, servicios, y el conjunto de la organización. No es reactivo (a un evento, campaña o incluso a un reto estratégico de innovación), sino que la innovación es aquí puramente proactiva.

La innovación abierta, y gran parte del contenido de esta asignatura, va destinada a alcanzar de forma directa, y como mínimo, el nivel 2 de Stephen M. Shapiro, es decir, la innovación como capacidad.

Es responsabilidad de la dirección y del comité de innovación de cada empresa el sostener las iniciativas de innovación de forma recurrente hasta alcanzar el nivel 3, y deberán asegurarse previamente de contar con una serie de elementos de base:

a) Controlar el negocio y los activos existentes en la organización. Es decir, se debe de tener bajo control la actividad principal de la empresa (¡y conocer su elemento diferenciador!).

b) Tener definido un plan específico de crecimiento para poder especificar el objetivo general y la cartera de innovación deseada. En concreto, se debe:

- Calcular la brecha de crecimiento objetivo.
- Escoger dominios de crecimiento, planificando una cartera de innovación objetivo equilibrada.
- Establecer un calendario ajustado para el desarrollo de las innovaciones.
- Identificar metas y límites.
- Formular las preguntas adecuadas en el momento justo. (¿Cuál es el grupo de clientes objetivo?, ¿qué canal de distribución se puede utilizar?, ¿qué volumen de ingresos se debería alcanzar?, ¿cuáles son los márgenes deseables?, ¿en qué áreas geográficas se operará?, ¿qué marca se utilizará?, ¿cuál será la oferta?, ¿cómo se generarán ingresos?, ¿con qué socios y/o proveedores contaremos?, ¿qué enfoque de mercado adoptaremos?,...). En este sentido, resulta clave que la organización tenga muy claro los parámetros guía desde el inicio del proceso (los límites de lo asumible, de lo discutible y de lo que resulta impensable).

c) Dominar el proceso de asignación de recursos:

- Separando, específicamente, los recursos humanos y los recursos financieros.
- Se debe decidir el volumen de recursos a destinar al proceso de innovación.
- Se tiene que ser consciente de que el tiempo suele ser el recurso más escaso.
- Se deben tratar las inversiones como decisiones de asignación de capital.

d) Haber desarrollado un enfoque a cultura de la innovación:

- Formar a los miembros de la organización en los conceptos y en la metodología clave de innovación, con el objeto de crear un lenguaje común y consensuado dentro de la estructura corporativa.
- Cambiar los procesos seguidos hasta el momento, evolucionando hacia procesos de desarrollo más iterativos, poniendo el foco en la identificación y la reorientación de los supuestos y los riesgos claves.
- Contar con proyectos piloto o de demostración que permitan avanzar hacia una cultura de innovación imparable y expansiva.

Volveremos a estos aspectos más adelante, pero en cualquiera de los casos, podemos afirmar que la innovación se ha convertido en una actividad abierta, global y 24/7, es decir, constante.

Por ejemplo, muchas compañías han establecido centros de I+D+i fuera de sus oficinas centrales, cerca de centros de investigación y conocimiento, haciendo más fácil la apertura de sus esfuerzos de innovación, como por ejemplo ha hecho Siemens en Turquía con el *Siemens Innovation Lab*, al mismo tiempo que la empresa ha abierto comunidades de innovación abierta online (tanto a nivel interno para sus más de 30.000 empleados como a nivel externo a través de campañas en NineSigma o Facebook) para identificar, capturar, desarrollar todo este conocimiento y convertirlo en valor real: es decir, cuando el director de innovación duerme, otros están pensando ideas y desarrollando proyectos de innovación, en cualquier lugar, en cualquier momento.



Siemens Innovation Lab en Turquía.

1.5. Pero... ¿por qué innovar?

La innovación se ve la mayoría de las veces perjudicada por una mala gestión del “dilema del innovador”, que consiste en la balanza entre “explotar” la actividad ordinaria de la empresa de la forma más eficiente posible y “explorar” nuevas formas de hacer las cosas. Por esta razón, y si observamos cómo funcionan la mayoría de las empresas a día de hoy, la innovación puede considerarse todavía como una “función débil”, dentro de la cadena de valor de la gestión de empresas.

Lectura complementaria

Clayton M. Christensen (1997). *The Innovator's Dilemma* (1ª ed.). Cambridge, EE. UU.: Harvard Business Review Press.

Sin embargo, y como ya han identificado los principales consultores a nivel internacional, así como académicos de gestión empresarial, **el principal riesgo de las compañías reside en no cambiar, en no innovar.**

La historia de **Canon** y **Fuji** con la cámara digital, o la de **Blockbuster** y **Netflix** con el modelo *streaming*, son extremadamente representativas. Podemos decir que en ambos casos no fue la tecnología la que “mató” a la empresa líder (**Canon** y **Blockbuster**, respectivamente), sino que fueron ellas mismas las que se suicidaron al intentar mantener su posición de liderazgo sin aceptar el cambio (cambio que de hecho, en el caso de Canon, ¡habían inventado ellos internamente!).

Así que, siguiendo un “enfoque empresa” para responder a la pregunta de ¿por qué Innovar?, toda empresa, de cualquier tamaño, debe innovar principalmente porque:

1) **La innovación es un multiplicador de crecimiento** para las empresas: las empresas más innovadoras crecen el doble de rápido que las que no lo son (incrementos del 13%, en relación al 5% del resto), y tres veces más rápido durante los últimos cinco años, según un estudio de **PriceWaterhouseCoopers** en el 2013 a empresas con facturación superior a los 100 millones de USD anuales (84% acumulado respecto al 28%).

2) **La innovación atrae al talento:**

- Las empresas más innovadoras tienen un *Net Promoter Score*, el índice que mide el *engagement* (implicación) de los trabajadores mediante encuestas internas, sin igual, comparándolo con el resto de organizaciones.
- Para la generación de *millennials*, el 66% afirma que la capacidad de innovación es un ingrediente clave a la hora de decidirse por una empresa u otra.

3) **Las empresas más innovadoras y de más crecimiento son aquellas que tienen organización y procesos de innovación formalizados y puestos en marcha:** 60% de las empresas que facturan más de 100 millones de USD tienen por ejemplo un *chief innovation officer*, o un responsable de gestión del cambio.

También resulta interesante responder a la misma pregunta desde el prisma de las personas:

a) Una empresa que innova permite a sus profesionales identificar e implementar mejoras enfocadas a mejorar su día a día (mejoras en procesos), y por tanto, **mejorar la calidad de vida (laboral) del trabajador.**

b) Una empresa innovadora genera nuevas y mayores oportunidades de crecimiento profesional para los trabajadores. Cada vez se valora más la capacidad innovadora como habilidad de gestión del líder actual, frente al *business as usual*.

c) La innovación mejora el clima laboral, mediante la colaboración, el trabajo en equipo, la compartición de ideas (riesgo) en abierto (en público), y la celebración de los esfuerzos realizados para innovar.

2. La innovación abierta

En el año 2014, el concepto de “Innovación Abierta” es ya muy común. Cuenta el Dr. Henry Chesbrough, padre del concepto de innovación abierta, y deán de la Haas Business School de Berkeley, que cuando publicó el libro *Open Innovation* en el 2003, hizo una búsqueda en Google con este término, obteniendo como resultado alrededor de 200 enlaces, principalmente a noticias del estilo “la empresa XX abre un centro de innovación en la localidad de XX”. Hizo el mismo experimento en el 2013, obteniendo alrededor de 10 millones de resultados.

La innovación abierta, una idea que el señor Chesbrough desarrolló con el objetivo de reducir el espacio entre el mundo académico (el mundo del conocimiento) y el mundo empresarial (de las operaciones y búsqueda de valor comercial), es una realidad, que ya lleva más de un lustro consolidado, y que incluso ha dado lugar al nacimiento de una nueva industria: la de los intermediarios y proveedores de plataformas de innovación abierta.

De hecho, un estudio reciente realizado a nivel internacional con la participación de 125 grandes empresas americanas y europeas, demuestra que la innovación abierta es algo consolidado en todo tipo de sector dentro de este tipo de empresas: casi un 80% de ellas afirma practicar la innovación abierta desde hace más de 5 años.

2.1. ¿Qué es la innovación abierta?

Para entender lo que es la innovación abierta, os pido que os hagáis una pregunta y que respondáis de la forma más honesta posible.

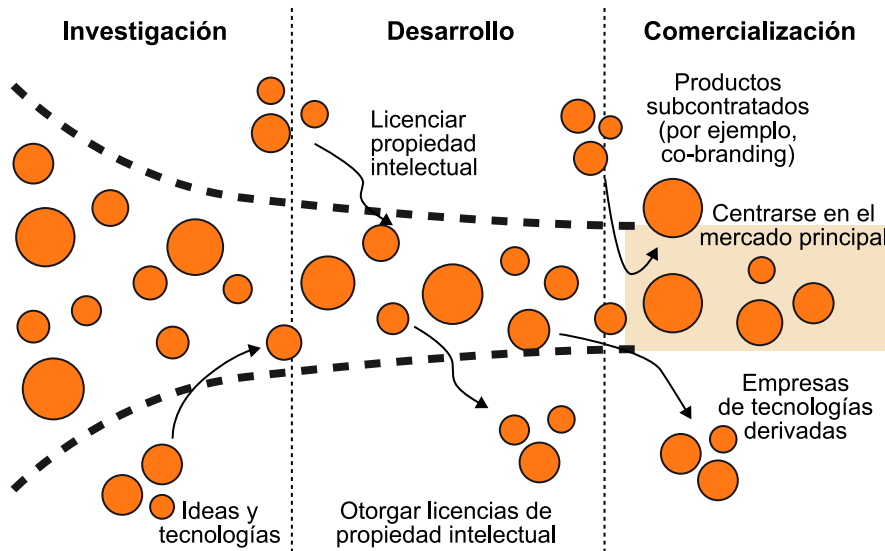
¿Dónde hay más talento: dentro o fuera de su organización?

Esa es la idea clave de la innovación abierta: siempre encontrará mucho más valor fuera que dentro de los límites de su departamento de estrategia, de investigación y desarrollo, o de marketing.

Como ya se ha citado, el concepto de innovación abierta fue popularizado por Henry W. Chesbrough, deán de la Haas Business School de la Universidad de Berkeley en el 2003 en su libro: *Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*.

Según él: “La innovación abierta es el uso intensivo de conocimiento, tanto interno como externo, con el objeto de acelerar la innovación interna y expandir los mercados para el uso externo de la innovación”.

Figura 6



Es decir, se trata de una aproximación mucho más descentralizada, participativa, y distribuida a la innovación, que persigue la captura, gestión y valorización de la inteligencia colectiva.

Según el propio Chesbrough:

“Una empresa no puede alcanzar sus objetivos de crecimiento si ignora toda la gente inteligente y creativa que están ahí fuera, que no cobran un sueldo de tu empresa”.

Pongamos como ejemplo la ya citada plataforma **Connect+ Develop** de **Procter & Gamble**, el mejor caso de cómo se hace la innovación abierta de principio a fin.

Hacia el año 2000, A.G. Lafley, el nuevo CEO de uno de los mayores grupos mundiales de productos de consumo y con una de las mayores capacidades de inversión en investigación y desarrollo, se dio cuenta de que, a pesar de sus esfuerzos, el modelo de innovación que seguía no era lo suficientemente eficaz como para mantener el crecimiento en facturación que necesitaba la empresa para sobrevivir.

Ese mismo año, la nueva Dirección decidió imponer la siguiente premisa: **la mitad de los nuevos productos y servicios de la compañía debían contener una importante aportación del exterior de la compañía.**

La empresa se dio cuenta de que, por cada uno de los 200 investigadores de P&G, había en el exterior (en el mercado laboral o personas en paro) unos 7.500 investigadores y científicos capaces de aportar soluciones innovadoras para sus productos. Es decir, ¡una población de aproximadamente 1,5 millones de personas!

Once años más tarde, P&G contaba entre sus profesionales únicamente con 90 científicos, y la compañía estimaba que tenía acceso a unos 2 millones más fuera de la compañía, y la mitad de sus nuevos productos se han desarrollado con agentes y socios externos a la organización.

Mediante su iniciativa Connect + Develop, la compañía:

- Accede a conocimiento externo en centros de investigación, *startups*, pequeñas empresas innovadoras.
- Abre el conocimiento interno para que otros lo utilicen.

Y todo esto lo hace con un equipo de unas 50 personas que básicamente buscan oportunidades en el exterior. El portal de P&G no trata solo de capturar ideas, sino que también se encuentra en él, por ejemplo, productos patentados por otros que buscan ayuda de P&G para comercializarlos. Se trata de una iniciativa que ha generado más de 1.000 acuerdos activos entre P&G y agentes externos para el desarrollo de proyectos innovadores.

Un buen ejemplo son las Pringle Prints. Las patatas con imágenes grabadas en ellas: la idea surgió internamente desde P&G, y fue desarrollada gracias a un panadero de Bolonia, Italia, que resultó ser también un profesor de universidad que había inventado una tecnología para grabar imágenes en sus pasteles. P&G vio la oportunidad y como resultado, desarrollaron las conocidas Pringle Prints.



En definitiva, podríamos decir por tanto que la **innovación abierta** es el enfoque en que una organización **comercializa tanto sus propias ideas como las generadas en otras organizaciones** y busca la manera de llevarlas al mer-

cado, bien utilizando los **canales** que le son **propios**, bien utilizando **canales que se encuentran fuera de su negocio actual** (por ejemplo, a través de la creación de nuevas empresas o del licenciamiento de la propiedad intelectual generada).

La innovación abierta es *innovación a través del diálogo*. La idea principal es que **no es posible innovar sin la colaboración de la dirección de la empresa con todos sus *stakeholders* internos y externos**: empleados, clientes, proveedores, competidores...

La innovación abierta incluye fenómenos tan actuales como la innovación generada por los usuarios, los proveedores, los consumidores potenciales, los trabajadores de la propia empresa,... y uno de sus aspectos más interesantes es que cuestiona algunos de los principios básicos de la estrategia competitiva y el marketing convencionales, y que bajo este nuevo prisma ven reducido su valor o impacto, tales como:

- La propiedad de los recursos.
- Las barreras de entrada.
- Los costes asociados a los procesos de cambio.

Estos viejos conceptos se ven reemplazados ahora por otros, como:

- La participación de la comunidad.
- La construcción de redes y de ecosistemas de innovación.
- La participación voluntaria en el proceso.

En cualquier caso, la innovación abierta es una estrategia mediante la cual las organizaciones obtienen un flujo de conocimiento superando sus propias fronteras, al tiempo que buscan alternativas para expandir sus capacidades de innovación y su negocio. Con la innovación abierta, los límites de la organización se vuelven permeables, permitiendo la relación y la integración de los recursos de la compañía con otros provenientes del exterior.

Puede argumentarse que la innovación abierta no deja de reflejar nuevas formas de hacer viejas cosas, dado que:

- Las “viejas” alianzas corporativas son innovación abierta, como la de Starbucks con Borders (cafetería dentro de la librería), o el Hospital de Sant Joan de Déu con Miquel Rius para el desarrollo de una mochila (especialidad de la empresa Miquel Rius) ergonómica para niños (especialidad Hospital Sant Joan de Déu).
- La exploración, el *benchmarking* y las mejores prácticas (¿qué están haciendo los demás bien que pueda aplicar yo a mi negocio?) son innovación abierta. Por ejemplo, el propio Hospital de Sant Joan de Déu con la nueva sala de diagnóstico por la imagen, una réplica de la del Hospital de Pitts-

burgh en Estados Unidos, reflejo de innovación basada en la exploración / *benchmark*.

En definitiva, Henry W. Chesbrough defiende que, en un mundo caracterizado por el conocimiento distribuido, las empresas pueden crear más valor y explotar mejor sus procesos de investigación si integran conocimientos, objetos de propiedad intelectual y productos externos en su trabajo de innovación. Los productos, tecnologías, conocimientos y objetos que no se utilizan en la empresa se pueden poner a disposición de terceros (licencias, *joint ventures*, *spin-offs*) para rentabilizarlos. Se puede distinguir entre innovación de fuera adentro (Procter & Gamble) e innovación de dentro afuera (GlaxoSmithKline, poniendo licencias a disposición de terceros).

Sin embargo, el paradigma de la innovación abierta aplicada a los negocios es mucho más que abrir la innovación en fases puntuales del proceso. La innovación abierta no es otra manera de realizar investigación y desarrollo (I+D), ni siquiera otra manera de realizar innovación. **La innovación abierta obliga a otra manera de realizar negocios, nos conduce a la empresa abierta, y representa, por tanto, un nuevo modelo de gestión mucho más colaborativo** (volveremos a ello más adelante).

2.2. Comparando innovación cerrada frente a innovación abierta

La investigación y desarrollo, así como la innovación, no dejan de ser formas de aprendizaje.

Foray y Lundvall distinguen en su libro *The Knowledge - Based Economy: From the economics of Knowledge to the Learning Economy* entre cuatro tipos de aprendizaje:

- Aprender haciendo.
- Aprender usando.
- Aprender interactuando.
- Aprender buscando.

Dichas tipologías de aprendizaje han tenido un peso mayor o menor, en el curso de la historia, a la hora de explicar el conocimiento adquirido por los integrantes de una sociedad determinada. Las connotaciones aperturistas asociadas a los dos últimos tipos de aprendizaje (aprender interactuando y buscando) y su preponderancia en un mundo dominado por las tecnologías de la información y la comunicación, condicionan los procesos de innovación seguidos en la actualidad: esto es, abiertos. Así, los centros de producción y de intercambio de conocimiento suelen estar descentralizados y, a la vez, interconectados entre sí.

Lectura complementaria

Podéis encontrar un resumen del libro de Foray y Lundvall en el siguiente enlace: www.globelicsacademy.org/2007/papers/From%20the%20Economics%20of%20Knowledge%20to%20the%20Learning%20Economy.pdf.

Es decir, cada vez más en la actualidad, las organizaciones interactúan con los agentes (internos y externos) que participan y/o que tienen algo que decir en sus procesos de producción y comercialización, diluyéndose las fronteras que delimitan sus áreas de influencia o de actuación.

La cuestión clave, entonces, es la de cómo se puede pasar de procesos de innovación altamente proteccionistas (del modelo antiguo de I+D), a modelos abiertos en los que la compartición de las ideas y del conocimiento es una de los puntos fuertes de la innovación.

Es decir, ¿cómo se puede pasar de la cerrazón al convencimiento de que la generación de ideas y de conocimientos innovadores no solo se gesta dentro de las empresas, sino que también llega desde fuera?

Veamos algunos de los principios que caracteriza a sendos modelos:

Tabla 2

Innovación cerrada	Innovación abierta
Los talentos de nuestro sector trabajan para nosotros.	Debemos trabajar tanto con talentos de la empresa como con talentos externos.
Para beneficiarnos del trabajo de I+D, debemos encargarnos del descubrimiento, el desarrollo y la provisión de valor.	El trabajo de I+D externo puede crear un valor notable; los procesos internos de I+D son necesarios para acreditar parte de este valor.
Si realizamos la mejor investigación del sector, ganaremos.	No tenemos que investigar para beneficiarnos de la investigación.
La primera empresa que introduzca una innovación en el mercado ganará.	Es mejor construir mejores modelos de negocio que llegar el primero al mercado.
Si generamos la mayoría de las ideas del sector, o las mejores, ganaremos.	Si utilizamos las mejores ideas internas y externas, ganaremos.
Debemos controlar nuestro proceso de innovación para que la competencia no se beneficie de nuestras ideas.	Debemos rentabilizar el uso de nuestras innovaciones por parte de terceros, así como adquirir objetos de propiedad intelectual de terceros, siempre que vayan a favor de nuestros intereses.

2.2.1. Innovación cerrada

La innovación cerrada fue utilizada, de forma casi exclusiva, desde el final de la Segunda Guerra Mundial hasta mediados de los años 80, y su principio general fue el de “Inventado aquí”. Es decir, toda idea que provenía de fuera de la organización era vista de forma escéptica o rechazada.

Bajo el modelo de la innovación cerrada:

- Se gestiona internamente los procesos de generación de ideas y de los proyectos innovadores.

- Suele ocurrir que se alcanza un elevado grado de estancamiento de ideas y conocimientos.
- Se tiende a la innovación incremental.

En la innovación cerrada, los esfuerzos de generación y de desarrollo interno de la innovación son cada vez menos rentables, debido a:

- La dificultad de disponer internamente del conocimiento necesario para generar nueva innovación de forma recurrente.
- Incapacidad de disponer de una masa crítica de expertos que trabajen colaborativamente.
- La carencia de perspectivas multifacéticas (la comercial, la financiera,...), necesarias en todo proceso de innovación.
- La incapacidad de retener el mejor capital humano por parte de empresas que siguen este modelo.

Un caso paradigmático de innovación cerrada es el de Apple, con una estrategia claramente marcada de innovación cerrada, hasta la vuelta de Steve Jobs en 1993. Más tarde, y hasta hoy, incluso después del fallecimiento de su líder en octubre de 2011, la compañía ha seguido con su línea de lanzamientos recurrentes de nuevos y disruptivos productos al mercado, y podría argumentarse que la empresa ha seguido bajo el modelo de innovación cerrada. Sin embargo, los productos Apple, si bien bajo una fuerte influencia de la inspiración de hasta hace poco su líder Steve Jobs, se han apoyado siempre en tecnología externa a su organización.

Basarse exclusivamente en las ideas, conocimiento y tecnología que uno es capaz de generar internamente es desaprovechar la inmensa mayoría del amplio conocimiento existente y, tal vez, dar una ventaja significativa a la competencia.

2.2.2. Innovación abierta

1) Características de la innovación abierta

La innovación abierta se caracteriza por:

- Las ideas y los conocimientos innovadores son capturados y gestionados desde dentro y desde fuera de la empresa.

Apple y Samsung

El caso de Apple y Samsung es un interesante caso de innovación abierta, en el que la propiedad intelectual ha generado un conflicto entre dos empresas que cooperan y compiten.

- A las ideas y a los conocimientos estancados que no son utilizados internamente se les busca una salida externamente a través del licenciamiento de la propiedad intelectual.
- Se implementan y usan nuevas tecnologías 2.0. a la hora de generar y desarrollar ideas innovadoras.
- Incita la generación de ideas y de conocimientos disruptivos. Existe mayor potencial de alcanzar innovaciones disruptivas.
- Se estimula la competitividad en la generación de conocimientos innovadores.
- Comporta reducciones en los tiempos de producción y en los costes.
- Facilita la obtención de resultados óptimos (el éxito de la innovación se reconoce cada vez más como una cuestión de cantidad, más que de calidad).
- Comporta la constitución de redes colaborativas y estimula el trabajo en equipo.
- Permite explorar y explotar los cambios del ecosistema de innovación aprovechando la creciente porosidad de las fronteras organizacionales: la colaboración puede ser global o local, pero brinda, sobre todo, amplias posibilidades de aplicación y adaptación local de un proceso y producto.

2) Razones y beneficios de la innovación abierta

La innovación abierta supone una manera más rentable de acercarse a la innovación por parte de las empresas. Son múltiples las razones por las que seguir los principios de la innovación abierta. Entre las más señaladas, cabe destacar:

- Mayor eficiencia y eficacia de los procesos de innovación. Según un estudio de Forrester Consulting, las empresas que han lanzado retos de innovación a plataformas de innovación abierta han obtenido un retorno sobre la inversión del 74%.
- Reducción del tiempo de resolución de retos y comercialización de los nuevos productos generados. El **Grupo Roche**, después de lanzar un reto (que llevaban intentando solucionar internamente durante los últimos 15 años) en una conocida plataforma de innovación abierta, obtuvo 115 propuestas, una de ellas solucionando el reto, ¡en menos de 2 meses!
- Generación de economías de escala. El grupo público francés **SCNF** afirmó haber ahorrado 82 millones de euros el año 2009, después de recibir más de 25.000 propuestas e ideas de mejora, de sus profesionales internos.

- Mejor acceso a nuevas ideas, mercados, tecnologías, y a competencias nuevas y/o complementarias a las ya existentes.

3) Datos de la innovación abierta

Tanto en el reciente libro blanco sobre innovación abierta, *S'engager dans l'innovation ouverte*, del Instituto de Innovación Abierta de la **École Centrale de Paris - Supelec**, con la colaboración de las empresas **Altran, Mazars y Société Générale**, como en el primer barómetro internacional de innovación abierta creado por parte de las firmas de consultoría **Arthur D. Little** y **Blue-nove**, se arroja una serie de datos muy interesantes relacionados con el estado de la innovación abierta, entre otros:

- Los países con mayor actividad de innovación abierta son Estados Unidos, Reino Unido y Alemania.
- Menos de un cuarto de las empresas internacionales pueden considerarse como “maduras” en términos de innovación abierta (con actividades de innovación abierta durante más de 5 años).
- La innovación abierta se utiliza mucho más para el desarrollo de innovaciones disruptivas (77%).
- La innovación abierta se utiliza mucha más para el desarrollo de innovación de producto y/o servicio (85%).
- Las empresas menos implicadas en innovación abierta son las *startups* y pequeños emprendedores.
- Los agentes más comunes en iniciativas de innovación abierta son los propios empleados de las organizaciones, seguido de las universidades y los centros de investigación.
- Los principales miedos a la hora de llevar a cabo iniciativas de innovación abierta son el robo de la propiedad intelectual (58%), el miedo de perder el control del proceso de innovación (38%), y el hecho de que la apertura de los procesos internos se considere como lejano a la cultura propia de la organización (31%).
- La tasa de fracaso de las iniciativas de innovación abierta es muy variable, y se mueve entre el 30 y el 70% de los proyectos colaborativos.

4) Mitos de la innovación abierta

a) **Mito 1: La innovación abierta es básicamente abrir la captura de ideas**

Este postulado es muy típico y lo podremos encontrar en muchas empresas, que abren el proceso de captura de ideas a un grupo determinado de personas para seleccionar algunas de ellas (en el mejor de los casos), y automáticamente ponerse a desarrollar la idea y el proyecto de innovación internamente, solo con recursos internos. La pregunta a plantearse aquí es: ¿por qué parar la apertura del proceso de innovación en la primera fase? Seguramente es más sencillo abrir el proceso de captura de ideas, pero la innovación abierta es un modelo de innovación que puede ser aplicado a todas las fases de este proceso. Veremos algún caso más adelante.

b) Mito2: La innovación abierta significa tener que ser abiertos siempre

Falso. Una de las claves del éxito de la innovación abierta es saber qué fase del proceso de innovación tiene más sentido abrir al exterior. La lógica indica que tiene sentido abrir aquellas fases del proceso de innovación en las que la empresa no tiene un claro factor diferenciador. Por volver al ejemplo del Hospital de Sant Joan de Déu en Barcelona, con la identificación de mejoras aplicables a las mochilas que usan los niños para llevar sus libros al colegio: tiene sentido abrir el proceso de innovación en la fase de comercialización, para encontrar un *partner* que tenga un mejor acceso al segmento de mercado objetivo. Y en esta fase encontraron a la firma Miquel Rius, especializada en productos escolares para niños.

c) Mito 3: La innovación abierta sustituye el I+D interno

La innovación abierta se ha aplicado, podríamos decir que mayoritariamente sobre todo en los primeros años de expansión de este modelo de innovación, al I+D, mediante plataformas de innovación abierta con enfoque científico, como Innocentive o NineSigma. Pero igual que la innovación no es solo innovar en producto, la innovación abierta no es solo I+D, y por tanto no sustituye al I+D. Un muy completo caso de innovación abierta es el del desarrollo del Boeing 787, el *Dreamliner*, a través de la comunidad *World Design Team*: durante las últimas fases el proceso de nueva comercialización del avión, Boeing implicó a clientes, pilotos, empresas del sector, usuarios, entusiastas de los aviones, y potenciales pasajeros a través de una serie de vídeos y de la web corporativa, permitiéndoles explorar el avión, identificar y proponer mejoras. Incluso fue precisamente esta comunidad la que le puso el *naming* al producto.

d) Mito 4: La propiedad intelectual entra en peligro con la innovación abierta

A la hora de llegar a acuerdos con agentes externos, la gestión de la propiedad intelectual será un aspecto fundamental, pero en cualquier caso, existen fórmulas sencillas para gestionarla, como las *Letters of Understanding* o *Memorandums of Understanding*, o acuerdos más formales como los *Non-Disclosure Agreement*, *Confidential Agreements* o *Confidential Disclosure Agreement*, que evitarán problemas futuros. Se trata por tanto de sentar las condiciones de los

acuerdos, las reglas del juego, desde el principio, para evitar problemas futuros. En especial, las partes que participen en iniciativas de innovación abierta, especialmente cuando se trate de dos empresas que aúnan esfuerzos, deberán dejar claro aspectos como la exclusividad, la repartición de ingresos, o qué va a pasar si el trabajo conjunto no llega a buen puerto (por ejemplo: ¿qué parte del trabajo realizado se puede “quedar” cada compañía?).

e) Mito 5: La innovación abierta me permitirá encontrar rápidamente productos listos para ser lanzados al mercado con éxito

Sin negar la posibilidad de que esta situación pudiera ocurrir, el verdadero potencial de la innovación abierta se produce cuando una empresa u organización está en busca de un aspecto muy concreto, que internamente no puede o sabe solucionar, y que en cambio puede ser fácilmente encontrado o desarrollado por agentes externos, como en el caso de las Pringle Prints y el científico italiano.

f) Mito 6: La innovación abierta es cara

Entre los esquemas clásicos de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i¹) y el esquema de negocios abiertos (*open business*) que presentan las compañías más exitosas, se encuentra un continuo de posibilidades en los que la innovación abierta (en diversos grados de implantación) juega un papel crucial.

⁽¹⁾En algunos casos solamente se puede hablar de I+D.

La innovación abierta puede ser mucho más barata que la innovación en cerrado, modelo bajo el cual una empresa apuesta por una solución sin consultar al exterior, y predice, peor que bajo el modelo de innovación abierta, sus potenciales resultados en el mercado. Como hemos visto en el estudio de Forrester, el ROI de la innovación abierta es del 74%. Sirva como ejemplo el 40% del código del navegador Safari, desarrollado por programadores externos por la simple razón de mejorar la experiencia de navegación en Internet. ¿Cuánto le cuesta a Firefox este modelo de innovación en producto? Otro muy buen ejemplo es Lego, que comercializa nuevos productos propuestos por usuarios y clientes, solo cuando estas nuevas propuestas alcanzan, en la comunidad de innovación de Lego, más de 10.000 apoyos, es decir: cuando se sabe que el producto va a ser rentable.

g) Mito 7: La innovación abierta se aplica solo para agentes externos a la organización (clientes, distribuidores, proveedores)

Existe la creencia de que la innovación en abierto consiste en innovar con agentes externos. Más bien, la innovación en abierto significa el uso del conocimiento de una “masa” (*crowd*) para innovar, y esta masa puede perfectamente ser representada por el conjunto de oficinas, departamentos, y profesionales de una misma empresa. De hecho, existen grandes oportunidades de innovación en los vacíos existentes entre unidades de negocio, departamentos y oficinas de una misma empresa, debido sobre todo al elevado grado de je-

rarquización en muchas empresas, que impide el desarrollo de grandes oportunidades de colaboración. Procter & Gamble vuelve a ser un gran ejemplo en este sentido, donde retos de una unidad de negocio (por ejemplo, productos de limpieza) pueden ser solucionados por los equipos de otras unidades de negocio (productos de belleza, por ejemplo).

h) Mito 8: La innovación abierta afecta exclusivamente al área de negocio

Precisamente, este es uno de los aspectos a los que el propio concepto de innovación abierta pretende “atacar”. La innovación atañe a todos, desde el área de I+D+i hasta el de administración y tesorería, pasando por ventas. La innovación toma muchas formas distintas, y desde cualquier ámbito se puede innovar. En comunidades de innovación abierta (veremos más adelante cómo la innovación abierta ocurre en “comunidades”), profesionales de una empresa pueden participar para innovar en procesos internos, clientes en nuevos productos, y empresas en mejoras de eficiencia de procesos “cross” comunes de un mismo sector.

i) Mito 9: La innovación abierta es co-creación

Otro de los grandes mitos. Co-crear es solo una de las muchas formas que puede tomar la innovación abierta. La innovación es un proceso, y la creación es solo una parte del mismo. Se puede abrir el embudo de innovación en fases puntuales del proceso, por ejemplo, en la creación de un producto o servicio, pero también en la fase de prototipado (colaboración con comunidades de *makers*), el aprovisionamiento (*crowdsourcing*), o se puede innovar con la perspectiva del cliente en mente (capturando *inputs* de cliente), por citar otras formas de innovación abierta. En definitiva, no todo es co-creación.

j) Mito 10: La innovación abierta es solo para las grandes multinacionales

Las pequeñas y medianas empresas tienen un rol muy importante en las comunidades de innovación abierta. Si bien las pequeñas empresas (imaginemos una *startup* tecnológica) no van a liderar una comunidad de innovación, sí que pueden estar perfectamente capacitadas para aportar nuevas soluciones a retos de innovación de otras empresas, o de establecer acuerdos y alianzas para el co-desarrollo de nuevos productos. El siguiente listado representa una buena muestra de cómo la innovación abierta puede implicar perfectamente a pequeñas y medianas empresas:

- Programa *First Build* de **General Electric**.
- **Cisco** y su programa *Entrepreneurs in Residence*.
- **Samsung Accelerator**.
- La aceleradora de **Telefónica**, *Wayra*.
- El **Coca-Cola Accelerator program**.
- *Gamechanger* de **Shell**.

Lectura complementaria

Sobre el tema de la co-creación, podéis leer una interesante artículo de Stefan Lindgaard: “What is Open Innovation? Crowdsourcing? User innovation? Co-Creation?”.

- Orange Fab de Orange.

5) Aclarando conceptos de innovación abierta

Suele producirse gran confusión al hablar de innovación abierta, en especial cuando se mezclan dos conceptos como el de *crowdsourcing* y *co-creación*. Con el fin de mantener un lenguaje común a lo largo de la asignatura, diferenciamos aquí entre los tres conceptos:

a) Ya hemos definido la **innovación abierta**: es el uso intensivo de conocimiento tanto interno como externo, con el objeto de acelerar la innovación interna y expandir los mercados para el uso externo de la innovación.

b) El *crowdsourcing* es el proceso de externalizar, al público en general, proyectos, servicios o procesos que la compañía quiere o debe llevar a cabo. Podríamos decir por tanto que el *crowdsourcing* es un tipo de innovación abierta, en un estadio más bien inicial, en el que se implica a una masa para la provisión de determinadas necesidades de la empresa. Es por tanto una iniciativa que no requiere del compromiso y esfuerzo que sí pide la innovación abierta en su estado más desarrollado.

Así, por ejemplo, cuando una empresa acude a una plataforma de innovación que básicamente ofrece tecnologías que están abiertas a ser usadas por otras empresas (a cambio de un precio, evidentemente), esto es *crowdsourcing*, y es también un tipo de plataforma de innovación abierta (**Innocentive**, como veremos más adelante, responde a este modelo).

c) La **co-creación** es un proceso activo, creativo y social, basado en la colaboración entre los productores y los usuarios, que se inicia por parte de la empresa para aportar mayor valor a los clientes. Normalmente, la co-creación implica precisamente al grupo de personas que forman los clientes y usuarios de un producto o servicio. Por tanto, podríamos decir que la co-creación es también un tipo de aproximación a la innovación abierta, que cubre especialmente las fases de ideación o diseño de nuevos productos o servicios.

Cuando Lego lanza un portal en el que ofrece a sus fans proponer nuevos productos **Lego** y estos los desarrollan, se trata de *open innovation* enfocada al diseño, esto es, co-creación.

6) Retos y límites de la innovación abierta

No todas las empresas parten de la misma situación para practicar la innovación en abierto. Al igual que la innovación cerrada tiene sus retos y límites, también los tiene la innovación abierta, principalmente:

Lectura complementaria

Sobre este tema podéis leer un artículo relacionado:

Enrique Estellés (2012). "Crowdsourcing and Open Innovation".

a) Resulta más difícil conocer la rentabilidad real del esfuerzo realizado en innovación y establecer la propiedad de los resultados, dado que se trata de un trabajo realizado por una **multitud de actores** y en un **entorno participativo, colaborativo y abierto**. Según Henry Chesbrough: “Las empresas que sigan el nuevo paradigma deberían ocuparse de alentar la creación de espacios e interfaces entre su propio conocimiento (tanto tácito como explícito) y el de su entorno. Será en estos espacios en los que se pueda reunir y desarrollar todo el multidisciplinar potencial innovador”, bajo marcos de trabajo acordados entre todas las partes participantes de los procesos de innovación abierta.

b) La **implementación de procesos de innovación abierta** comporta en muchos casos **cambios profundos en la estructura organizativa**, en los **procesos internos de trabajo**, y eventualmente, en la **cultura intrínseca de las organizaciones y las perspectivas** (profesionales y personales) de los agentes que las integran. Los elementos clave de los procesos de innovación abierta son el conocimiento y el acceso al mismo: resulta esencial mejorar las capacidades que tienen las organizaciones para integrar a los individuos en torno al acceso al conocimiento, permitiéndoles que puedan crear y compartir información con el objeto de generar conocimiento nuevo, interesante y útil. En otras palabras, las organizaciones deben desarrollar poco a poco estructuras, habilidades y herramientas y sistemas de evaluación de competencias que les permitan acceder a la inteligencia colectiva y, a la vez, competitiva. Todo ello formulará la nueva cultura organizativa que permitirá a las organizaciones alcanzar el modelo de empresa abierta.

c) Los **procesos tradicionales de mejora continua enfocada a costes constituye uno de los mayores enemigos de la innovación en abierto** (“vamos a seguir haciendo lo mismo, pero con menos presupuesto y costes para ganar margen”), y cuesta cambiar tradiciones.

En cualquiera de los casos, a modo de conclusión, resulta clave renunciar a los esquemas cerrados de innovación y gestión, y empezar a **mirar el mundo como una fuente de conocimiento que brinda nuevas oportunidades de negocio**.

7) ¿Cuándo aplicar la innovación abierta?

“By all means let's be open-minded, but not so open-minded that our brains drop out”.

Richard Dawkins.

Según un estudio de **Alliance Management Group (AMG)**, el 70% de las alianzas corporativas, es decir, de una empresa con otra (una de las formas que toma la innovación abierta), fracasan.

Ante el nuevo paradigma de innovación abierta, algunas preguntas azotan a todo director general o al comité de innovación de una empresa motivada por la innovación:

- ¿Estoy preparado para la innovación abierta?
- ¿Cuándo debo aplicar innovación cerrada y cuándo aplicar la innovación abierta?

A pesar de todo lo mencionado hasta ahora, no debe considerarse que la innovación cerrada sea una estrategia del pasado que debemos enterrar. Una organización que siga el modelo de **empresa abierta** debe **saber entenderse**, y al mismo tiempo **adaptarse** y **elegir la combinación** de las estrategias de innovación cerrada y abierta que le serán más óptimas para la gestión de la innovación en su organización.

Para ello, es necesario realizar un análisis previo. La misma **AMG** propone una metodología de análisis de la idoneidad de la innovación abierta para cualquier empresa de cualquier tamaño. La metodología que denominan **WFGM**, y que sigue los siguientes pasos:

a) **Want**: se trata de que la empresa obtenga una clara comprensión de lo que busca y quiere. Cuáles son las necesidades del cliente que la empresa por sí sola no puede o sabe resolver, qué valor puede generar una solución a este reto, y qué pueden aportar agentes externos para obtener el tan ansiado objetivo.

b) **Find**: ¿sabe la empresa dónde buscar ese agente externo que le solucionará su reto de innovación, o dependeremos de que el CEO conozca algún día a otro CEO de una empresa con sinergias? Se trata aquí de poner en marcha una red, el ecosistema o comunidad de cada empresa, implicando especialmente aquellos agentes que trabajan en un ámbito relacionado con lo que la empresa busca (punto 1).

c) **Get**: empieza a trabajar conjuntamente con agentes externos, estableciendo objetivos compartidos, roles, recursos, límites de la relación y modelo de colaboración.

d) **Manage**: se trata de poner en marcha los procesos, personas y herramientas necesarias para gestionar la innovación con agentes externos.

En cualquier caso, hará falta por tanto un análisis previo de cuáles son los puntos fuertes y débiles de cada organización, dentro del proceso de innovación, para así poder decidir en qué ámbitos aplicar una estrategia de innovación abierta y en cuáles aplicar estrategias de innovación cerrada.

Muchas empresas y organizaciones consideran que la innovación abierta funciona principalmente:

- En las fases de ideación: “cuantas más ideas buenas que podamos trabajar nosotros, mejor”.
- En todos los tipos de innovación que no son de producto o servicio: “los productos y servicios que hacemos los hacemos nosotros para sorprender a los demás”.

Estas dos asunciones son falsas:

a) ¿Por qué parar la colaboración con el exterior en la fase de ideación? La innovación abierta puede, y de hecho debería, ser aplicada en cualquier fase del proceso de innovación, siempre que esta aproximación genere mayor valor que la aproximación en cerrado. La innovación es un proceso largo, y en cualquier fase del mismo, el conocimiento externo puede aportar nuevo valor. Por ejemplo, en el **Hospital de Sant Pau** en Barcelona, un equipo de la **Agència de Qualitat i Avaluació de la Sanitat del Departament de Salut de la Generalitat de Catalunya** participa en la fase de evaluación y desarrollo de las mejores ideas, con el objetivo de enfocar los esfuerzos de innovación del hospital hacia aquellas oportunidades de mayor potencial sistémico para el sistema de salud catalán.

b) Esta afirmación es sencillamente falsa, y hace perder a las organizaciones infinidad de oportunidades. Existen múltiples ejemplos de nuevos productos y servicios surgidos de colaboraciones entre organizaciones y profesionales. Por mencionar de nuevo un ejemplo del sector salud en Cataluña: la mochila ergonómica desarrollada por la compañía de material infantil **Miquelrius** y el **Hospital infantil de Sant Joan de Déu**.

Así que, como en muchos otros casos, la respuesta a la pregunta de cuándo aplicar la innovación abierta es: **depende** (de los puntos fuertes y débiles de la organización, y de los objetivos de diferenciación de la compañía, entre otros). Volveremos a este punto más adelante.

La innovación abierta representa un modelo eficaz para incrementar la capacidad innovadora de la empresa, pero no tiene por qué ser la única, y no es para todo el mundo, o no todo el mundo está igualmente capacitado para adentrarse en ella.

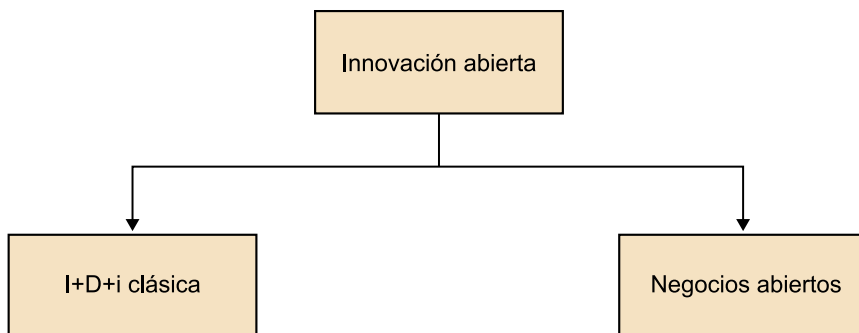
9) La innovación abierta es el futuro de la innovación (y de la gestión)

El incremento del número de clientes, así como el de la calidad y de la cantidad de los productos (tanto bienes como servicios) comercializados y la mejora de sus canales de distribución, depende directamente del tipo de innovación realizada.

En los escenarios actuales, el flujo continuado de intercambio de ideas permite superar la tesis de Bernard Shaw (1856-1950) sobre el intercambio de manzanas e ideas:

“If you have an apple and I have an apple and we exchange apples then you and I will still each have one apple. But if you have an idea and I have an idea and we exchange these ideas, then each of us will have two ideas.”

Figura 7

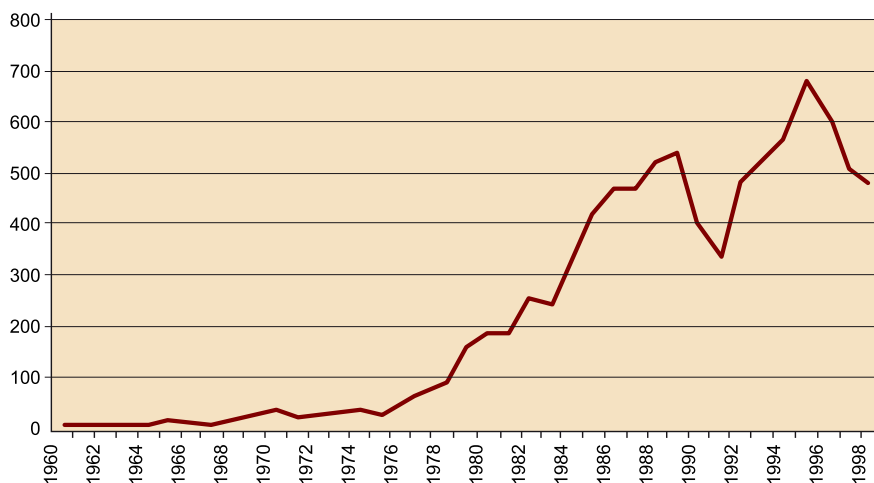


Resulta evidente que la globalización, la innovación y las tecnologías de la información y de la comunicación van de la mano. El conocimiento de las organizaciones se transmite a través de las redes creadas y es ese conocimiento compartido el que genera innovación. Y esta propagación del conocimiento posibilita nuevos modelos de negocio, innovadores y disruptivos.

Las tecnologías de la información y de la comunicación, las nuevas habilidades del capital humano presente en las empresas y el auge de las redes sociales, están revolucionando el trabajo en todas las áreas de conocimiento. Así pues, a la vista del crecimiento experimentado por los mercados, la globalización se ha traducido en un incremento exponencial de los consumidores potenciales de un producto. Se deben aprovechar las ideas innovadoras que se generan tanto dentro como fuera de las organizaciones, expandiendo e incentivando el liderazgo y el trabajo colaborativo, así como fomentando la innovación tecnológica e intelectual.

Ahora se trata de compartir ideas y, entre todos, ser capaces de mejorar las que realmente valen la pena, con el objeto de comercializarlas y generar valor.

Figura 8. Evolución de las alianzas corporativas a nivel internacional entre 1960 y 1998



Fuente: METI-CATI / Hagedoorn (2002).

La existencia de organizaciones, como por ejemplo **Mozilla**, que afirman con orgullo que más del 40% del código de *Firefox* (el producto estrella de la marca) ha sido desarrollado por personas que no son empleados de la compañía, pone de relieve la importancia de la apertura de las relaciones de una empresa con su entorno.

Stefan Lindegaard, experto en innovación abierta, argumenta:

“Dentro de 5 o 10 años, ya no hablaremos de ‘innovación abierta’, sino simplemente de ‘innovación’”.

La única diferencia es que la innovación en las organizaciones de cualquier sector (algunos sectores llegarán antes que otros) tendrá mucho más *input* externo de lo que tiene en la actualidad.

Según un estudio de la firma de consultoría **PriceWaterhouseCoopers**, en Estados Unidos, el año 2013, las empresas están incrementando sus esfuerzos de innovación, y no solo eso, sino que cada vez piensan más en intensificar su nivel de colaboración con agentes externos para llevar a cabo sus esfuerzos de innovación:

Figura 9

Líderes: Más relaciones de colaboración

¿Con quiénes de los siguientes tiene planes de colaborar en los próximos tres años para comercializar productos y servicios innovadores?



Fuente: PwC's Global Innovation Survey, septiembre de 2013.

Por tanto, no hace falta establecer en la empresa una unidad específica de innovación abierta, sino más bien se necesita generar las capacidades, habilidades y estructuras internas para llevar a cabo la innovación en abierto.

2.3. Innovación abierta antes y después de la revolución 2.0

Esta es una historia acontecida hace más de 120 años: **Antoni M. Alcover** consiguió, con la pasión como principal herramienta, crear el *Diccionario Alcover Moll de Català-Valencià-Balear*.

¿Cómo lo hizo? Tejió una **red de más de 2.000 colaboradores** en las tierras de habla catalana (actualmente, Cataluña, Valencia e Islas Baleares), e implicó a **expertos filólogos** en el proyecto. Lo hizo con la ayuda de sus sobrinas, que clasificaban las "cédulas" (pequeñas fichas, todas del mismo tamaño) que le enviaban sus colaboradores en armarios clasificadores. Todo fue obra de un hijo de payés, nacido en las afueras de Manacor (una pequeña ciudad de Mallorca), que consiguió reconstruir una lengua, tejiendo vínculos entre todas las tierras catalanas, para finalmente realizar una obra científica magna.

La innovación abierta implica **crear y conectar nodos** (como dice la famosa frase de Steve Jobs: *Innovation is about connecting the dots*) **con un propósito claro y compartido**. Y en este sentido, las tecnologías de la información han multiplicado las posibilidades de esta aproximación colaborativa a la innovación.

En un caso algo más reciente y por todos conocido, **Wikipedia** no deja de ser uno de los máximos exponentes de este cambio de modelo. Iniciado con un capital inicial escaso, se ha convertido en una de las marcas y servicios más conocidos y utilizados a nivel mundial, gracias a la colaboración de miles de personas de todo el mundo. La Wikipedia tiene más de 8 millones de artículos en más de 250 idiomas, es la décimo primera página web más visitada del mundo y recibe entre 10.000 y 20.000 consultas por segundo. Se ha dicho que la fiabilidad de los datos es dudosa con relación a la de las enciclopedias, pero estudios científicos han demostrado lo contrario (realizados por revistas tan prestigiosas como *Nature*). Además, cuenta con una ventaja competitiva única: su ritmo de actualización es único en el sector. Un caso de innovación abierta en estado puro, solo posible gracias a las tecnologías de la información.

Mossen Alcover y **Wikipedia** son lo mismo, con la diferencia del valor aportado por las tecnologías de la información en el último de los casos.

Pero el caso de Wikipedia ya no es muy especial en realidad. La innovación abierta representa ya un modelo de negocio para muchos, especialmente en los sectores más basados en las tecnologías de la información. Por ejemplo, **Springwise** es una revista digital de tendencias en gestión y marketing. Cuenta con miles de *coolhunters* a nivel mundial (cazadores de tendencias que actúan de forma voluntaria, que participan por el prestigio que les da ser *coolhunter* de Springwise) que generan contenidos, compartiendo y creando un portfolio único de tendencias en gestión y marketing. Es imposible conseguir la velocidad de actualización de contenidos de Springwise, ningún consultor de innovación o marketing puede ser más rápido o estar más al día que ellos.

Al contrario que la **Enciclopedia Britannica** (ejemplo emblemático de una empresa editorial que se vio obligada a cerrar la comercialización de su producto estrella después de 244 años en la imprenta) o la enciclopedia digital de Microsoft (Proyecto Encarta, también cerrado en 2009), **Wikipedia** y **Springwise** son innovación abierta, en forma (proceso de gestión) y fondo (contenido, modelo de negocio), y se adaptan mucho mejor a los modelos actuales de consumo y gestión.

Recuperando por un momento el discurso de J. F. Kennedy a principios de los años sesenta:

“We choose to go to the moon. We choose to go to the moon in this decade and do the other things, not because they are easy, but because they are hard, because that goal will serve to organize and measure the best of our energies and skills, because that challenge is one that we are willing to accept, one we are unwilling to postpone, and one which we intend to win, and the others, too”.

Como sabemos, los astronautas Neil Amstrong y Edwin Aldrin pisaron la luna a finales de esa misma década, en 1969, dentro del objetivo marcado por el presidente de Estados Unidos. Fue el resultado de un esfuerzo nacional en el que participaron muchos agentes. Imaginémonos lo que se podría haber conseguido mediante las tecnologías de la información. Seguro que hubiera per-

mitido a centenares de miles de científicos de todo el país participar libremente en el proceso, haciendo más eficiente el trabajo que se hizo internamente, por ejemplo, de la NASA, entre otros organismos.

En definitiva, la combinación del hecho de que el valor se encuentra normalmente fuera, y de que los humanos tenemos un límite de relaciones externas que podemos mantener de forma sólida (alrededor de 120), podemos concluir que las tecnologías de la información nos permiten romper barreras y catapultar nuestras oportunidades para innovar.

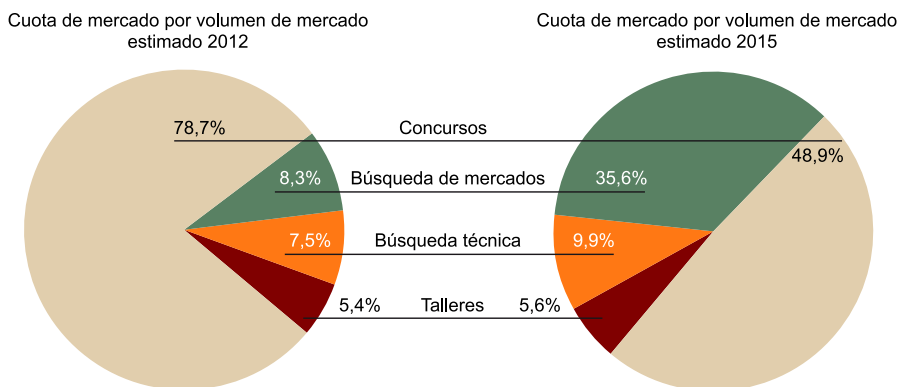
2.4. El nacimiento de un nuevo mercado: los intermediarios o *vendors* de innovación abierta

Un 90% de las iniciativas de innovación abierta implican de una forma u otra alguna plataforma *online* y/o redes sociales 2.0.

Es evidente que las tecnologías de la información y las tendencias en gestión de la innovación han dado lugar a la creación de un nuevo mercado, el de las **plataformas o software de gestión de la innovación en abierto** (o *vendors* en términos más técnicos y anglosajones), que se calcula² de un valor de 2,7 billones de euros en el 2013, con unas expectativas de crecimiento hasta 5,5 billones de euros en el 2015, repartido de la siguiente forma:

⁽²⁾Según *The Market for Open Innovation Accelerators Survey*.

Figura 10



Fuente: *The Market for Open Innovation Accelerators Survey*.

Según el mismo estudio, el **coste medio de un proyecto de innovación abierta es de 43.000 euros**, aunque dichos costes difieren mucho según la naturaleza y modelos de negocio (desde 12 euros por una suscripción básica que describe el OIA hasta 164.000 euros por servicios de consultoría de innovación abierta). En este último caso, la experiencia en inversión, negociación y análisis del consultor es clave.

Se calcula que a día de hoy existen más de 200 *vendors* de gestión de la innovación a nivel mundial, considerando *vendors* todas aquellas compañías que reúnen una de las dos siguientes características:

1) **Ofrecen aplicaciones web y/o móvil para la gestión de la innovación**, cubriendo parte o todo el proceso de innovación, esto es: ideación, gestión del conocimiento, evaluación, desarrollo de proyectos, estrategia de innovación, etc.). Se trata de compañías que centran sus esfuerzos en la mejora de las funcionalidades de sus aplicaciones de gestión de la innovación.

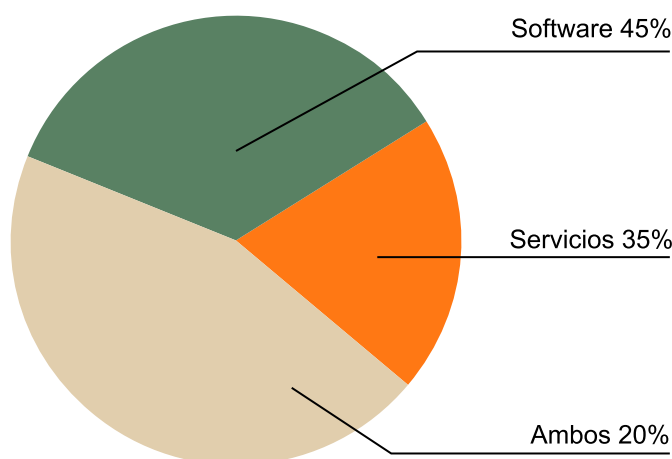
2) **Ofrecen servicios de *coaching* o consultoría de innovación** (presencial, mixto, o mediante formación virtual). El uso de software de innovación no es obligatorio en estos casos.

Se puede subdividir los *vendors* en tres tipologías:

- Software
- Servicios
- Software y servicios

El siguiente gráfico, del mismo estudio, representa la composición del mercado de los *vendors* de innovación:

Figura 11. Perfil de los *vendors* de innovación



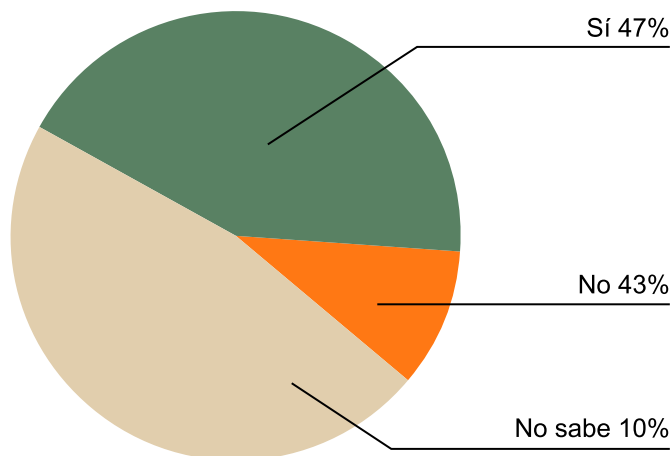
Algunos ejemplos de estas tres tipologías en España son (este listado no refleja ningún ranking de usuarios o facturación):

Tabla 3

Tipología de <i>vendor</i>	<i>Vendor</i>	Link
Software	Ideas4all	www.ideas4all.com
Servicio	CoSociety	www.co-society.com
Software y servicio	Induct	www.induct.no www.sociedaddelainnovacion.es

Como también señala el mismo estudio, entre las empresas más habituadas a la gestión de procesos de innovación, el uso de tecnologías enfocadas a la innovación abierta suponen una herramienta muy común:

Figura 12. Uso de las soluciones de software



2.5. Soporte e impulso institucional a la innovación abierta (el caso europeo)

Muchas instituciones y entidades, públicas y privadas, promueven la implantación de iniciativas de innovación abierta, para impulsar las capacidades de innovación de organizaciones y territorios a nivel internacional, destacando especialmente el esfuerzo de la Unión Europea en innovación abierta dentro del programa estratégico **Europa 2020**.

Bajo su estrategia "Europa 2020", la Unión Europea pretende reconstruir los bloques principales que han de volver al continente a la posición de crecimiento sostenido y competitividad de las empresas y organizaciones del territorio. Las 7 iniciativas (bloques) que liderarán esta estrategia son:

- Agenda digital.
- Juventud y movilidad.
- Una Europa eficiente en recursos.
- Política industrial para la era de la globalización.
- Agenda para nuevas competencias y el trabajo.
- Plataforma europea contra la pobreza.
- Innovación.

El instrumento financiero para el desarrollo del programa marco de innovación es el Horizon 2020, que pretende impulsar la colaboración internacional dentro y fuera de la Unión Europea para la transformación de la economía europea, desarrollo de nuevas ideas, e incremento de la competitividad internacional.

Los **objetivos estratégicos** del programa Horizonte 2020 son los siguientes:

a) Crear una ciencia de excelencia, que permita reforzar la posición de la UE en el panorama científico mundial. Para ello:

- Se incrementa considerablemente la dotación del Consejo Europeo de Investigación (ERC), que subvenciona a investigadores europeos del más alto nivel sin que sean necesario el trabajo en consorcio internacional y se amplía el campo de las tecnologías futuras cubriendo todos los sectores (FET).
- Se mantienen las actividades de Marie Curie para apoyar la formación, la movilidad y la cualificación de investigadores y las infraestructuras de investigación.

b) Desarrollar tecnologías y sus aplicaciones para mejorar la competitividad europea. Cuenta con importantes inversiones en tecnologías clave para la industria, como tecnologías de la información y comunicación (TIC), las nanotecnologías, fabricación avanzada, la biotecnología y el espacio. En este apartado es necesario destacar las actividades para pymes que pueden participar en los proyectos colaborativos de los retos sociales y de tecnologías y para lo cual se establece como objetivo de financiación al menos el 20% del presupuesto.

Adicionalmente, estas empresas tienen a su disposición el denominado “**instrumento pyme**”, que puede financiar desde la evaluación del concepto y su viabilidad al desarrollo, demostración y replicación en el mercado y alcanzando incluso apoyos para la comercialización con servicios de ayuda para rentabilizar la explotación de los resultados. Este instrumento es *bottom-up*, sin consorcio mínimo, y está dirigido a dar apoyo a aquellas pymes, tradicionales o innovadoras, que tengan la ambición de crecer e internacionalizarse a través de un proyecto de innovación de dimensión europea.

c) Investigar en las grandes cuestiones que afectan a los ciudadanos europeos. La atención se centra en seis áreas esenciales para una vida mejor: salud, alimentación y agricultura incluyendo las ciencias del mar, energía, transporte, clima y materias primas, sociedades inclusivas y seguridad.

Los resultados se dirigen a resolver problemas concretos de los ciudadanos. Como por ejemplo, el envejecimiento de la sociedad, la protección informática o la transición a una economía eficiente y baja en emisiones de carbono.

La **participación** en el Programa marco se basa en competir con los mejores y en la mayoría de las veces con actividades en consorcio (grupos de investigación, empresas y usuarios) con las excepciones del Consejo Europeo de Investigación (ERC) y algunas acciones de movilidad y pymes.

Como principales características de Horizonte 2020 hay que destacar:

- La tasa de financiación de las actividades está alrededor del 20%.
- La duración de los proyectos es de unos 3 años y el presupuesto mayor de 2 M €, salvo excepciones.
- El objetivo es que los beneficiarios puedan comenzar sus trabajos en una media de plazo de 8 meses a partir del cierre de las convocatorias.

En estas condiciones, no es de extrañar que H2020 tenga unas **condiciones de financiación óptimas**: por lo general el 100% de los costes directos para todo tipo de entidades y el 70% en el caso de empresas trabajando en las fases de innovación; como costes indirectos, se considerarán el 25% de los costes directos.

Como en el séptimo Programa marco, la mayoría de las actividades se ejecutan mediante convocatorias anuales competitivas gestionadas por la Comisión con unas prioridades preestablecidas en los programas de trabajo, que son públicos.

Además de las convocatorias ya tradicionales gestionadas por la Comisión, aumentan significativamente el número de las grandes iniciativas tanto públicas como privadas.

Entre las primeras, señalar las actividades conjuntas de los planes de I+D+i de los países (JPI) que pueden tener financiación importante de H2020 para sus propias convocatorias en función del grado de integración de las mismas: desde ERA Nets hasta su posible articulación mediante entidades legales (art. 185).

Entre las segundas y desde una perspectiva industrial, destacan las asociaciones público-privadas lideradas por empresas (PPP contractuales) o asociaciones público-privadas institucionales (JTI). Ambas establecen prioridades de I+D+i; su diferencia estriba en que la gestión de los fondos públicos y sus convocatorias las lleva a cabo la Comisión o las propias iniciativas, que podrían incluso modificar algunas de las normas de participación comunes del H2020.

3. Tipos y casos de comunidades de innovación abierta

3.1. Introducción a las comunidades de innovación abierta

3.1.1. Web 2.0 y comunidades de innovación

En innovación abierta hablamos de “comunidades”, un concepto que se ha desarrollado a partir del crecimiento y consolidación de la Web 2.0, compuesta por todos aquellos sitios web que permiten compartir información, la interoperabilidad, el diseño centrado en el usuario y la colaboración entre usuarios (frente al modelo de Web 1.0, en el cual no existe interacción ni colaboración posible). La Web 2.0 es la evolución de las aplicaciones estáticas a dinámicas donde la colaboración del usuario es necesaria para la creación de contenidos.

La Web 2.0 es la que ha permitido el nacimiento de lo que se ha llamado comunidades de innovación, que se representan como grafos cuyos nodos son los miembros de la comunidad y cuyos arcos se obtienen a partir de las interacciones entre ellos, atendiendo a las diferentes formas de participación contempladas. Aplicando técnicas de análisis de redes sociales, se extraen varias variables que representan las características de participación de cada uno de los miembros de la Comunidad. Los coeficientes de correlación entre dichas variables proporcionan información acerca de las relaciones existentes entre la actividad de los usuarios, el interés que suscitan las ideas aportadas y la evaluación que reciben del resto de la comunidad.

Llegados a 2014, ya se han identificado una serie de patrones dentro de las comunidades de innovación 2.0:

- El número de aportaciones (ideas, propuestas, proyectos) aportadas por el usuario suele moverse entre 0 y 2 por campaña en un 95% de los casos.
- Un 5% de los usuarios suele aportar más de dos ideas.
- Los usuarios más activos compartiendo ideas lo son también comentando y votando las ideas de los demás.
- Aquellas ideas que suscitan mayor interés entre la comunidad no son las que luego son mejor valoradas por los evaluadores.

Lecturas complementarias

Existen varios artículos al respecto:

Jeffrey Baumgartner. “Participation in Idea Generation Events: What’s realistic?”.

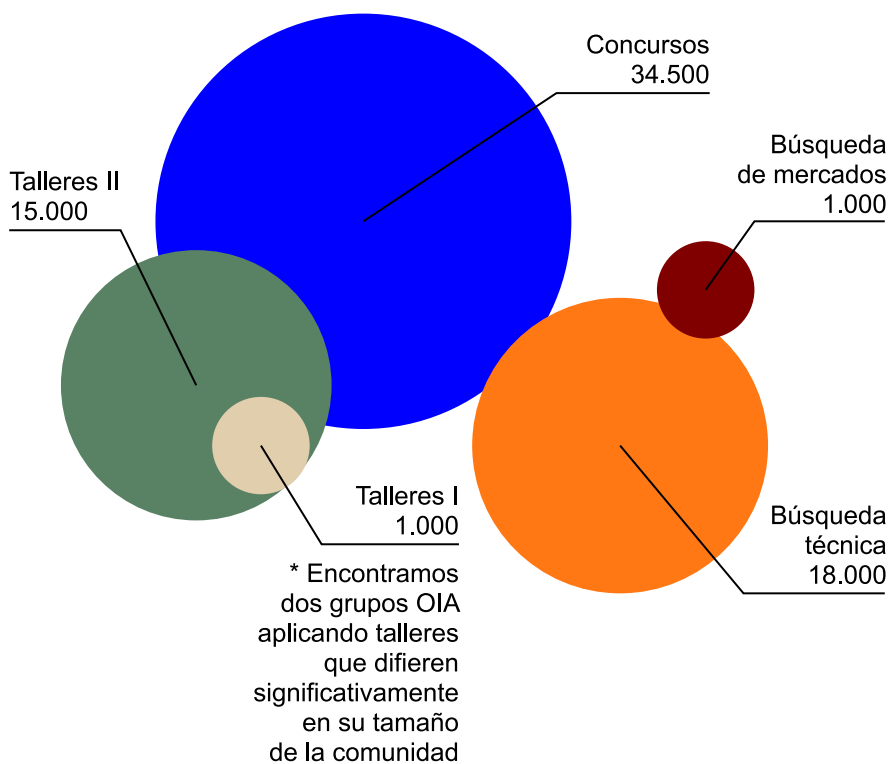
Jerry Krueger; Emily Killham (2006). “Who’s Driving Innovation at Your Company?”. *Business Journal*.

- Para comunidades internas para profesionales de una compañía, el nivel de participación en un portal se mueve entre un 10% (margen bajo) y un 35% en su margen más elevado.

En el estudio elaborado por RWTH Aachen University, “The 2013 RWTH Open Innovation Accelerator Survey”, se han identificado diferentes tipologías de comunidades de innovación abierta:

- Competiciones / concursos de ideas.
- Investigación de mercado y captura de *insights*.
- Búsqueda de soluciones técnicas.
- Comunidades basadas en talleres (*workshops*).

Figura 13. Tamaño promedio de la comunidad en función del servicio (absoluto)



Sin embargo, en este capítulo entraremos más en detalle, con el objetivo de que el futuro responsable de innovación abierta pueda comprender cuál es el tipo de comunidad de innovación que más le conviene en cada momento.

3.1.2. Tipos de *stakeholders* en comunidades de innovación abierta

La innovación abierta significa colaboración en masa a lo largo del proceso de creación de nuevo valor, venga este en forma producto, servicio, procesos, organización o modelo de negocio.

Se tiende a pensar en innovación abierta como comunidades en las que una organización lanza una campaña en abierto para que la “comunidad” presente ideas y soluciones que puedan ser implantadas. Si bien este tipo de innovación abierta es la más utilizada, no es la única, y en muchos casos tampoco es la más exitosa.

De hecho, las comunidades de innovación varían mucho en base al tipo de agentes que se vean involucrados en la comunidad, por ejemplo:

- Empleados.
- Departamentos u oficinas de una misma empresa.
- Clientes y usuarios.
- Ciudadanos.
- Investigadores.
- Proveedores.
- Competidores.
- Distribuidores.

Todos estos grupos pueden ser considerados “masa”, y conformar una comunidad de innovación abierta cuando son conectados a través de una plataforma online de innovación (aunque en menor medida, también offline), en torno a algún reto que la organización líder desee solucionar.

En definitiva, la innovación abierta no es colaborar específicamente con el cliente, sino que existen muchas otras opciones (o la combinación de varias), y la decisión de cada empresa dependerá, entre otros, de:

- Grado de madurez de la empresa en relación a la innovación.
- Contexto del sector.
- Objetivos de innovación.
- Tipologías de innovación objetivo.

3.1.3. Drivers de las comunidades de innovación abierta

Al mismo tiempo que el hecho seleccionar unos u otros *stakeholders* representa un tipo de aproximación a las comunidades de innovación abierta, hay otra forma de analizarlas en base a la necesidad que las genera.

Distinguiremos principalmente entre 3 tipos de *drivers*:

Tabla 4

Necesidad	Descripción
<i>Push</i> tecnológico	Necesidad de una solución técnica a un problema concreto.
<i>Pull</i> de mercado	Necesidad de acceder o mejorar la posición de la empresa a un nuevo mercado o segmento de clientes.

Necesidad	Descripción
<i>Pull</i> socioeconómico	Comunidades generalmente multiagente, normalmente lideradas por la Administración, con objetivos de desarrollo económico y social a nivel local.

El *driver* representará un factor que determinará muchas de las características de la comunidad de innovación abierta de la empresa, por ejemplo:

- *Stakeholders* a implicar.
- Plataforma interna o plataforma independiente.
- Inversión a realizar.
- Retorno de la inversión.

3.1.4. Modelos de comunidades de innovación abierta de carácter externo frente a interno

Diferenciaremos en este capítulo las tipologías de comunidades de innovación abierta en base al objeto de la comunidad o la fase de la cadena de valor a la que van asociadas:

1) Comunidades de innovación abierta de carácter externo:

Tabla 5. Comunidades de innovación abierta de carácter externo

Modelos de carácter externo	Características
Redes de colaboración	Organizaciones que innovan en una gama definida de productos o servicios, en colaboración con agentes externos (otras compañías, clientes, proveedores, etc.).
Sistema Nacional de Innovación	Sistema interactivo de empresas privadas y públicas, universidades y agencias estatales orientadas a la producción de ciencia y tecnología, y valor de mercado y social (innovación) dentro de las fronteras nacionales.
Triple y cuádruple hélice	Interacción de universidades como productores de conocimiento, empresas como creadoras de negocios y administración pública como identificador de retos socio-económicos, regulador y generador de entornos (la administración suele liderar este tipo de comunidades).
Iniciativas externas de cooperación	Intercambio de conocimiento, difusión y transferencia de tecnología, generalmente dentro de un mismo sector. Fuentes externas complementan el conocimiento interno. Movilización de agentes y recursos. Dominio de la cartera de competencias esenciales. Compartición de buenas prácticas.

2) Comunidades de innovación abierta de carácter interno:

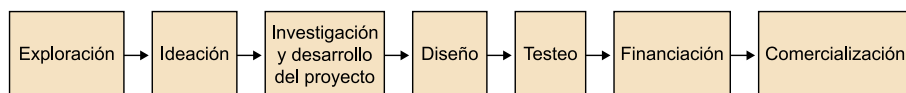
Tabla 6. Comunidades de innovación abierta de carácter interno

Modelos de carácter interno	Características
Iniciativas internas de innovación abierta	Generalmente enfocadas al gap existente entre departamentos, unidades de negocio y oficinas de una misma organización. Abren la innovación a los "extremos" de la organización, y requieren de motivación, capacitación, aprendizaje, fluidez en la comunicación, y clima de confianza y colaboración a nivel interno.

3.1.5. Comunidades de innovación abierta en el marco del proceso de innovación

Tal y como vimos en la parte introductoria de la asignatura, la innovación es proceso, y en la mayoría de los casos se asemeja al siguiente gráfico:

Figura 14



Aunque las fases podrían variar en tiempos y secuencia, cierto es que la innovación requerirá la mayoría de las veces, si no todas, de las siguientes funciones:

- **Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva:** ¿qué hay fuera? ¿Qué hacen mis competidores? ¿Qué hacen en otros sectores que podría aplicar yo? Es lo que llamamos la fase de exploración.
- **Generación de ideas:** ¿qué creemos que podemos hacer, por ejemplo para mejorar el servicio o producto a nuestros clientes? Es la fase de ideación.
- **Gestión del conocimiento y trabajo en equipo:** selección de proyectos, investigación y desarrollo de tecnología para poder hacer el nuevo producto o servicio realidad. Tareas tradicionalmente asociadas al I+D.
- **Diseño:** es la propia fabricación de los prototipos y el producto mínimo viable.
- **Testeo** del producto o servicio innovador, generalmente implicando a potenciales clientes y usuarios. Esta fase significa aprendizaje, y requiere de capacidad de adaptación a los *inputs* obtenidos.
- Búsqueda de **financiación** interna o externa para lanzar el proyecto. Elaboración del *business case*, identificación del punto de equilibrio, y búsqueda de recursos para el lanzamiento del producto o servicio.
- **Comercialización**, a través de *partnerships* o ventas directas.

Todas las comunidades de innovación pueden situarse en alguna de las fases del proceso de innovación de producto o servicio.

En el siguiente capítulo, analizaremos una serie de casos de comunidades de innovación abierta que, cada una, van enfocadas a la gestión de parte (o partes) del proceso de innovación recientemente descrito.

Lo resumimos en la siguiente tabla (en negrita, las plataformas independientes, es decir, que pertenecen a un intermediario o *vendor*, no a una marca que quiere impulsar su capacidad de innovación):

Tabla 7

Exploración	Ideación	I+D	Diseño	Testeo de producto	Financiación	Comercialización
The Quillionaire Oscar de la Renta G-Mills Tarracolab OIGS	The Quillionaire Intel Soldeu Bike Park Ideastorm My Starbucks Idea I-prize Cisco Challenge Garage NetFlix Prize G-Mills BBVA Innova Challenge Pepsi Refresh Projecte Tarracolab Barcelona Govern Obert	Intel G-Mills BBVA Innova Challenge Innocentive Yet2 Tarracolab	Intel Netflix Prize Marisol - Lilica Ripilica Heineken The Club Lego Cuuso Quirky	Crowdtest Kraft Firts Taste Welfare Tech	G-Mills Intel Verkami Crowdcube	G-Mills Intel Innocentive Yet2

Trataremos por tanto una treintena de casos que permitirán al lector obtener una visión más, que completa de todas las posibilidades que ofrece la innovación abierta para la empresa privada y pública. Para ampliar el repositorio de casos y ejemplos de iniciativas de innovación abierta, se recomienda al lector acudir al blog de Stefan Lindegaard para casos de innovación abierta en empresas internacionales y particularmente anglosajonas, especialmente este post, y de sociedad de la innovación para casos de empresas de habla hispana, principalmente.

3.2. Análisis de los modelos de comunidades de innovación abierta más comunes

3.2.1. Comunidades de innovación abierta de carácter interno (que cubren desde la ideación hasta la comercialización de proyectos de innovación)

Este tipo de comunidades representan la forma más segura de empezar a trabajar la innovación abierta, y también la más común: desde dentro, implicando a todos o gran parte de los profesionales de una organización.

Pueden llegar a incluir las siguientes características:

- Lanzamiento de retos.
- Generación de ideas entorno a los retos.
- Procesos de desarrollo de las ideas en base a la tipología de las ideas.
- Criterios de evaluación.
- Elementos de juego y diversión (talleres).
- Sistemas de reconocimiento y recompensa.
- Creación de grupos de trabajo internos (algunas veces, con agentes externos involucrados en los grupos de trabajo también).

Es el caso de **Quill Corporation**, una empresa del grupo Staples, que lanzó el programa de innovación abierta interna, *The Quillionaire*, en el que inicialmente:

- Cada mes, tres equipos de ocho personas competían para desarrollar la mejor solución a un reto de empresa.
- Las soluciones se presentaban a un equipo de evaluadores internos.
- Las mejores ideas, o algunas de ellas, se implementaban.
- Los profesionales ganaban visibilidad, se reunían con el presidente de la compañía al final del proceso, y además... se lo pasaban bien.
- Finalmente, a modo de recompensa e incentivación a la participación, se hacían vídeos para hacer luego marketing interno.

Esta misma comunidad de innovación fue desarrollándose hasta convertirse en *The Biggest Winner*, en el que se buscan soluciones a retos de empresa por campañas, también a nivel interno. En ellas, las ideas se evalúan, filtran y avanzan en el proceso de innovación, mediante criterios como valor a cliente, factibilidad, riesgo, potencial de mercado, originalidad, etc.

Algunos de los **beneficios** de esta aproximación son:

- Generación de cultura de innovación.
- Estimulan el interés en torno a todo lo relacionado con la innovación.
- Se rompen barreras de comunicación internas.
- Se generan soluciones innovadoras directamente relacionadas con los retos de innovación de la empresa.

Para ver un caso más cercano, en esta entrevista a David Hidalgo, CEO de la estación de esquí Andorrana Soldeu El Tarter (parte del Grupo Grandvalira), relata el caso de **Soldeu Innova**, una comunidad de innovación abierta de carácter interno, para los aproximadamente 600 trabajadores que buscan oport-

tunidades para mejorar la experiencia del cliente en todo lo relacionado con el esquí (recuerden la importancia de innovar donde quieren diferenciarse, en este caso, la experiencia del cliente):

Figura 15. Entrevista a David Hidalgo

Entrevista a David Hidalgo, responsable de innovación en Soldeu (Grandvalira)

30 septiembre, 2014 | escrito por: Bernat Raventós

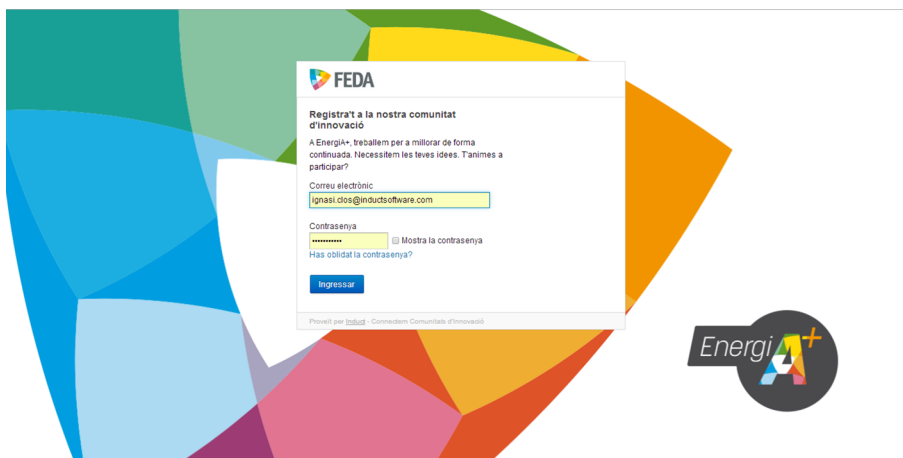
compartir: [t](#) [in](#) [f](#) [g+](#) [✉](#)



Desde nuestro blog os recomendamos a menudo que preguntéis a vuestros clientes para llevar a cabo la innovación abierta. Para dar ejemplo, esta vez hemos sido nosotros los que hemos querido preguntar a uno de nuestros clientes y hemos enviado a Bernat (Consultor de Innovación Abierta en Induct) a entrevistar a David Hidalgo (Director de Servicios Corporativos de Grandvalira-ENSISA).

En algunos otros casos, estas mismas comunidades se utilizan como plataforma colaborativa para la mejora continua en procesos internos. Esto es así en FEDA, por ejemplo, las Fuerzas Eléctricas de Andorra, con su comunidad Energia+.

Figura 16. Comunidad Energia+ de FEDA



Estos casos permiten:

- Familiarizar al profesional interno con la cultura de la participación.
- Impulsar el trabajo en equipo.
- Hacer visible la voluntad de mejora del personal interno.
- Identificar talento interno.
- Enfocar la innovación hacia la mejora incremental, y especialmente con foco a la mejora de los márgenes operativos de la empresa.

Como punto limitante, es importante recordar que este tipo de comunidad no está realmente enfocada a pensar en objetivos realmente ambiciosos a nivel de innovación. Es decir, suelen estar más enfocadas a la innovación incremental.

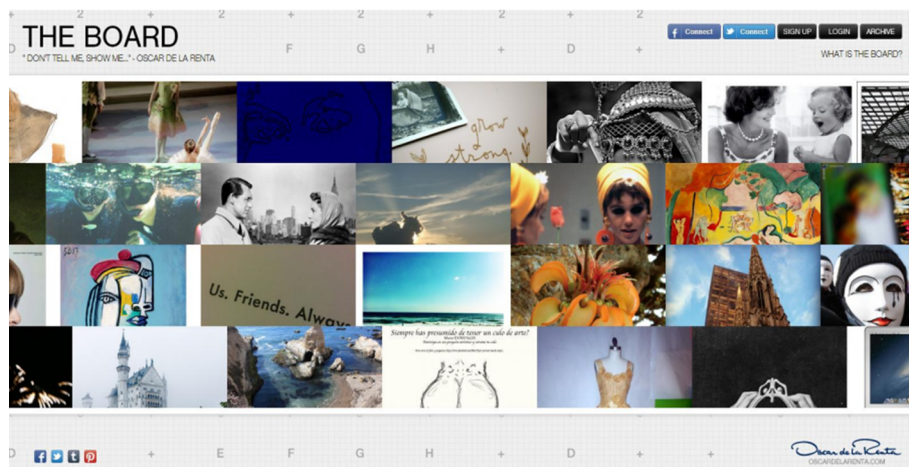
Puede ser interesante como una primera aproximación a los entornos colaborativos internos, para luego desarrollar una estrategia de innovación que permita un portafolio de innovación más ambicioso.

3.2.2. Comunidades de innovación abiertas de carácter externo

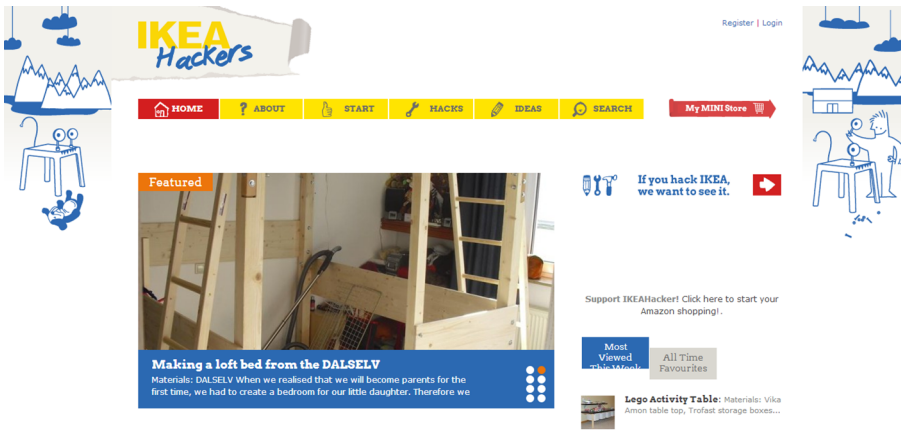
1) Captura de tendencias (fase de exploración)

Esta aproximación a la innovación abierta se nutre de una de las máximas de la innovación: la observación, en contraposición a los *inputs* conscientes de los clientes y usuarios. Es la expresión de lo que en inglés se llama *user-driven innovation*, es decir, la técnica a partir de la cual las empresas obtienen conocimiento de la observación del cliente y del usuario, conocimiento que luego será incorporado como elemento clave del proceso de innovación.

El diseñador **Oscar de la Renta** pidió a sus fans que subieran todas sus inspiraciones en formato de imagen a su plataforma *online*, como método de inspiración para la fase de creación del diseñador en su nueva colección para 2013.



Desde el prisma de una plataforma independiente, existen plataformas como Ikea Hackers, un portal no gestionado por la empresa **Ikea**, pero que se nutre de miles de usuarios y clientes de la marca, que experimentan con productos de Ikea y cuelgan fotos de nuevos productos y mobiliario que han fabricado con los productos Ikea como materia prima. Se trata de una fuente de inspiración inmensa para la marca sueca, para identificar los nuevos productos a desarrollar e incluir en su catálogo, cada año.



Un estudiante de Publicidad, Marketing, o de Administración de Empresas en España estará familiarizado con el caso de grandes empresas de moda que reclutan a cazadores de tendencias (llamados *coolhunters*) en Japón para identificar qué piezas se van a vestir en el futuro en mercados más conservadores, en términos del sector de la moda, como el Americano o el Europeo.

Las comunidades de innovación abierta enfocada a la identificación de tendencias pueden verse como una evolución del *coolhunting*, mediante el uso de las tecnologías 2.0.

Beneficios de este tipo de iniciativas:

- Anticipación a tendencias de consumo.
- Capacidad de capturar ideas de nuevos productos y servicios sin esfuerzo alguno ni necesidad de crear estructuras internas para la innovación.

Límites de esta aproximación: suele tratarse de un primer paso, más relacionado con el marketing y la investigación de mercados, para abrir los procesos de innovación al exterior.

2) Portales de ideas (fase de ideación)

Aproximadamente el 80%-90% de nuevos productos y servicios fracasan, dependiendo de la industria. Para cambiar esta situación, muchas empresas han empezado a “reclutar” clientes y usuarios para que sean éstos los que les digan qué productos y servicios quieren, a través de plataformas 2.0 en los que estos pueden:

- Compartir ideas.
- Comentar y votar ideas.
- Idealmente, ver cómo estas ideas se hacen realidad y cómo la empresa les recompensa por ello.



“Zara, Coolhunting”

Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=wQboi3M3YY0>.

1r CONCURS BIKE PARK CHALLENGE

1r Premi:
FORFET DE TEMPORADA BIKE PARK

Guanyadors:
PHIL CROMBIE

2n i 3r Premi:
2 FORFETS DE CAP DE SETMANA
2 FORFETS DE DIA

GERARD TORRUELLA

BIKEPARK SOLDEU
www.bikeparksoldeu.com

www.soldeuinnova.induct.no

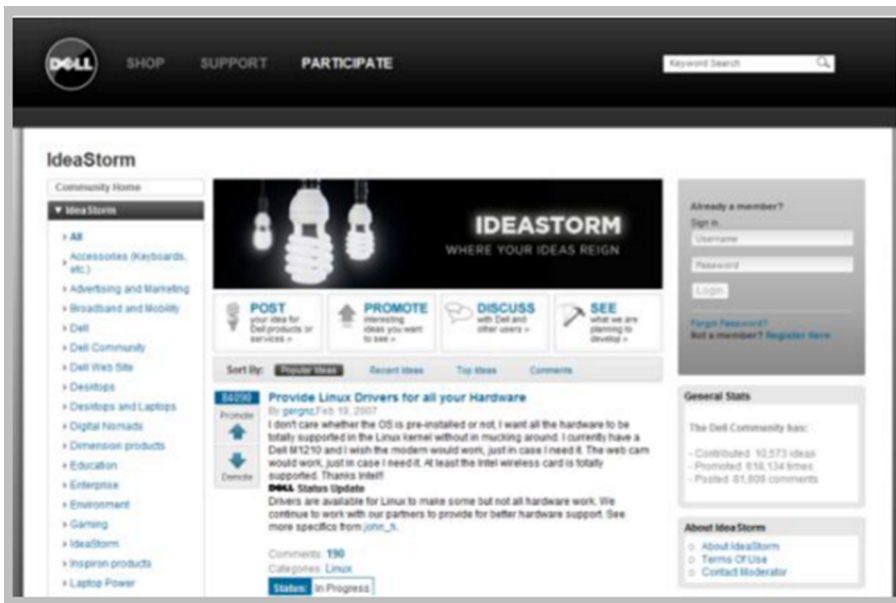
Algunos beneficios de estas comunidades de innovación abierta son:

- Acercamiento cliente-usuario-empresa.
- Sentimiento de pertenencia del cliente.
- Visibilidad de marca.
- Captura de *feedback* del cliente.

Sin embargo, esta aproximación cuenta también con ciertas limitaciones:

- Las ideas recibidas suelen ser “estándar”: innovaciones incrementales, mejoras menores de producto o servicio.
- Reducido impacto en la facturación de la empresa: en este tipo de comunidades, se acaban implantando aproximadamente un 3% de las ideas recibidas, con lo que no existe un impacto significativo en ingresos por nuevos productos y servicios.
- Los clientes no suelen tener conocimiento acerca de cómo funciona el negocio o la industria de la empresa, ni de si una idea puede ser *implementable* o no (*business case*).

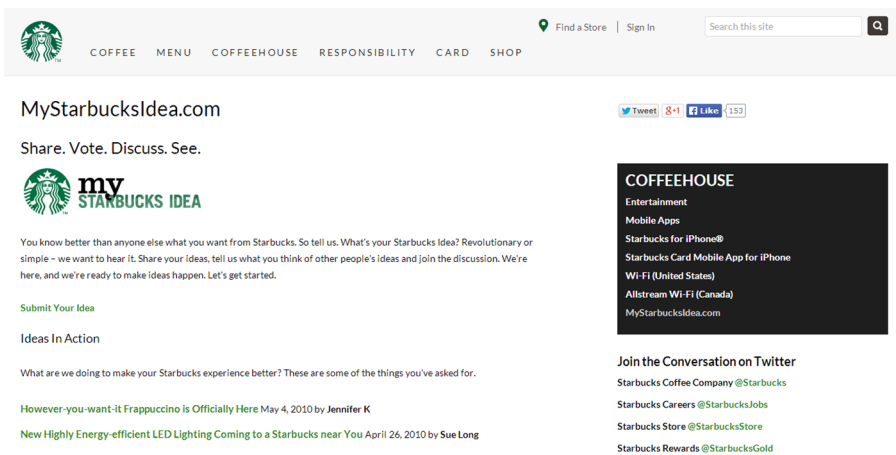
El resultado, en comunidades de innovación abierta de este tipo (las consideradas de mayor éxito a nivel internacional), es el siguiente:



Fuente: Dell, *Ideastorm*.

a) *Idea Storm* (desde febrero de 2007):

- 12.483 ideas capturadas.
- 366 ideas implementadas.



Fuente: Mystarbucksidea.com.

b) *My Starbucks idea*:

- 75.653 ideas recibidas.
- 315 ideas implantadas.

Esta realidad (bajo ratio de implantación de ideas) supone un riesgo para las empresas que lanzan este tipo de comunidades de innovación. La nueva relación establecida con el cliente y usuario, más cercana, puede convertirse en frustración cuando estos ven que ni sus propios esfuerzos, ni el de sus compañeros (otros clientes y/o usuarios) no llegan a buen puerto, es decir, no son implementados por parte de la compañía.

Existen pocos casos de éxito real para este tipo de comunidades.

Un buen ejemplo es el I-Prize de Cisco:

- 1.200 ideas.
- 2.500 participantes.



Fuente: www.cisco.com.

Cisco estableció un equipo de 6 personas dedicadas a filtrar y analizar las ideas. Se asignó un mentor de Cisco para los creadores de las 40 ideas preseleccionadas, que tuvieron que desarrollar un *business-case* de su idea. De estas 40, 10 pasaron a una fase final de prototipado, y finalmente una idea para la creación de un *smart grid* fue seleccionada y premiada con 250.000 euros. Es decir, existió una apuesta, un compromiso real por parte de la compañía, más allá de la realización de una acción promocional fuera de lo normal.

Basándonos en el caso de Cisco, algunas claves del éxito de este tipo de portal son:

- Identificar y comunicar el reto que se quiere resolver por parte de la empresa, es decir, crear foco, lo que mejora de forma dramática las probabilidades de éxito.
- Crear un proceso más allá de la captura de las ideas: ¿qué pasa con las mejores ideas? ¿Cómo ayudamos a sus autores a mejorarlas y desarrollarlas?
- Crear un equipo de innovación que esté encima de la coordinación de la comunidad.
- Un sistema de recompensa y reconocimiento realmente creíble. Con un cheque regalo, digamos, para un fin de semana en un hotel, conseguiremos ideas estándar y relativamente poco desarrolladas. Con un compromiso de inversión en la mejor idea conseguiremos ya no personas, sino

equipos comprometidos para ayudar a la empresa a mejorar, y de paso llevarse el bote.

3) *Innovation tournaments* (fase de ideación)

Los torneos o campeonatos de innovación siguen el mismo modelo que los famosos concursos de televisión American Idol (Estados Unidos), o Gran Hermano: competiciones para encontrar un ganador, que será el único que se llevará el premio.

Por ejemplo, **LG Electronics** llevó a cabo una competición en la que se buscaba “diseñar la nueva y revolucionaria generación de *smartphones* de la compañía”. El premio eran unos 20.000 euros para el equipo ganador, a repartir entre los diferentes miembros del equipo. Había también premios para el segundo y el tercero. Participaron 324 equipos, que generaron unas 835 ideas. A partir de ese momento, un jurado filtra las ideas por fases, hasta que quedan solo los finalistas, y eventualmente un único ganador. Exactamente el mismo proceso que el ***I-Prize* de Cisco** o el ***Ecoimagination* de General Electric**.

Pero tal y como afirma la Dirección de LG, un 75% de las ideas recibidas incluían en realidad funcionalidades en las cuales ellos mismos ya habían pensado, mientras que el restante 25% realmente aportaron algún elemento innovador al reto planteado.

Este es un modelo muy utilizado por la mayoría de grandes corporaciones, como por ejemplo el **BBVA Innova Challenge**, o el **Fondo Emprendedores de la Fundación Repsol**, que ofrecen financiación para los mejores proyectos, generalmente tecnológicos, y que dan respuesta a retos concretos lanzados por la propia compañía.

La escuela de negocios **Barcelona School of Management**, de la **Universidad Pompeu Fabra**, a través de su Challenge Garage, también lleva a cabo en Cataluña *innovation tournaments*, en este caso enfocado a estudiantes de diferentes másteres, con el objetivo de inculcar las nuevas habilidades de gestión entre sus alumnos, mientras se les hace trabajar con retos reales de empresa. Al mismo tiempo, la Universidad se relaciona también con el sector privado, posicionándose como un elemento de valor para la solución de retos reales de empresa. Cada año, desde el 2012, se invita a una empresa a compartir un reto de innovación, que se abre durante unas cuantas semanas, siguiendo el mismo proceso descrito con anterioridad.



“Demuestra tu talento en InnovaChallenge MX”.

Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=nHqzAoABqoE#t=46>.

Hi Ignasi Clos

Welcome to
Challenge garage

[Register idea](#)


[Find out the challenge](#)

[View all ideas](#)

260 users 148 ideas 52 archived ideas 0 challenges

UPF Challenge - **MANGO**
"Creative Advertising Tools"
Know the challenge here

5 days left



Fuente: www.challengebsm.induct.no.

Pero como en el caso de LG, el hecho de que haya un ganador no significa que haya una solución que valga la pena implantar, y genere directamente innovación. Esta aproximación funciona por tanto únicamente cuando se están buscando ideas frescas y nuevas para **inspirar al equipo de innovación interno**.

Para que realmente se produzca innovación en el mercado o nivel social, derivada de este tipo de comunidades de innovación abierta, se necesita la puesta en marcha, por parte de la empresa, de un proceso y equipo *ad-hoc* que acompañe el desarrollo y lanzamiento de los proyectos de innovación, como en los casos de **Wayra, la aceleradora de negocios de Telefónica**.

Otras comunidades de este tipo están claramente más enfocadas a crear ruido en torno a una marca determinada. Es el caso del Pepsi Refresh Project, un proyecto con un presupuesto de 20 M de dólares para ideas y proyectos de innovación social, con el lema de "la soda sí puede mejorar el mundo".

pepsi refresh project Current Leaders How It Works Refresh Blog

1000'S OF IDEAS

ALL CATEGORIES HEALTH ARTS & CULTURE FOOD & SHELTER THE PLANET NEIGHBORHOODS EDUCATION

VOTE FOR IDEAS YOU LIKE Current Leaders

\$5,000 \$25,000 \$100,000 \$250,000

1 RANKED #1 for \$5K - Arts & Culture
Writing program for 30 young writers in under-served areas.
james t. Vote for my idea

2 RANKED #1 for \$5K - Health
Build a cafe and community center as part of a public art program.

FEBRUARY GRANT CYCLE
Days left to vote 18
Ideas entered 1,000
Finalists announced Mar 1st
Funding available \$1,750,000

ABOUT THE PROJECT



Como decimos, estas competiciones como la de **Pepsi** no suelen ser las más útiles para encontrar soluciones concretas reales y adecuadas, que vayan a ser aplicadas realmente por parte de la compañía, sobre todo porque se quedan en simples ideas.

4) *Bounty-based competitions* (fase de I+D y diseño de producto)

Las *bounty based competitions*, esto es, competiciones basadas en una recompensa, permiten (los siguientes casos son reales):

- Incrementar la velocidad de un motor de búsqueda un 10%.
- Mejorar el *recomendador* de artículos de una página web un 30%.
- Mejorar la predicción meteorológica un 25%.
- Encontrar un componente químico con unas determinadas características, necesario para desarrollar un nuevo producto.

Es decir, se trata de comunidades enfocadas a un reto muy específico, generalmente técnico: la solución a estos casos es clara, única, y se paga / recompensa al que la encuentra antes.

Para casos así, en los que se busca una solución determinada a un problema real, **no se paga hasta que se encuentra y desarrolla la solución.**



Fuente: www.netflixprize.com.

Es importante aclarar que toda competición de este tipo puede tener además diferentes aproximaciones:

- Competitiva: unos contra otros.

- Colaborativa: las propuestas de unos pueden verse por parte de los demás, de forma que cada uno puede construir sobre las ideas de los demás.

Ninguna aproximación es mejor que la otra. Al contrario, es más positivo probablemente combinar las dos aproximaciones, realizando una aproximación competitiva en la fase inicial, para obtener un mayor número de ideas y propuestas, para, en la siguiente fase de desarrollo (con una previa selección de las ideas iniciales), permitir que todos vean las ideas y comentarios, y poder así enfocar mejor el trabajo.

Investigadores han demostrado que la generación de ideas inicial es mucho más eficiente a nivel individual que grupal, mientras que la construcción de ideas en proyectos suele ser más eficaz a nivel grupal (de forma colaborativa).

5) Comunidades de co-creación (fase de diseño)

Término popularizado por el profesor de *business management* y consultor C. K. Prahalad, la co-creación es la implicación de una comunidad externa a una organización en la fase de diseño de un nuevo producto o servicio. Los participantes (clientes, proveedores, ciudadanos en general) están contribuyendo al desarrollo de nuevos conceptos. Estos son invitados a contribuir, evaluar, y refinar diseños.

¿Qué partes del negocio aplican a las comunidades de co-creación?

- Nuevos productos.
- Nuevos servicios.
- Ideas de *branding*.
- Actividades promocionales.

¿En qué se diferencia la co-creación de un *crowdsourcing* estándar?

La co-creación no es una plataforma abierta al uso, sino que suele enfocarse a grupos de personas que están familiarizadas con el campo de acción, el sector, o el producto / servicio. Por ejemplo, la empresa brasileña **Marisol**, fabricante y comercializadora de moda para niños a través de su marca **Lilica Ripilica**, abrió una plataforma de co-creación, abierta especialmente para la comunidad de diseñadores de Brasil. Cualquier persona puede participar, sin embargo, por las propias bases de participación, y por el objetivo buscado, un ciudadano al uso sin habilidades específicas de diseño no suele participar.

DESAFIO
criativo
Lilica Ripilica

Mostre do que a sua criatividade é capaz e concorra a 8 iPad's 2ª e 1 iPhone 4Sª.

Saiba mais sobre o Desafio em:
www.lilicaripilica.com.br/desafio

Não perca tempo. Mande agora a sua estampa!

Seu desenho poderá ser utilizado como estampa continua em uma das mais bem conceituadas marcas de moda infantil do país.

ENVIE SUAS ESTAMPAS
Use toda a sua criatividade e envie as suas estampas.
07/05 'a 01/06

COLABORE E REVISE
Navegue pela comunidade, comente as estampas de outros e revise as suas.
04/06 'a 12/06

AVALIE E VOTE
Vote nas estampas que você mais gosta.
18/06 'a 27/06

ACOMPANHE E TORÇA
Acompanhe a avaliação das comissões internas.
05/07 'a 16/09

RESULTADO
Conheça os ganhadores do desafio.
17/09

Lilica Ripilica

* Serão oito ganhadores. O 1º lugar leva um iPhone 4Sª + um iPad 2ª, e do 2º ao 8º lugar cada ganhador leva um iPad 2ª.

Fuente: www.marisol.com.

Otro buen ejemplo es la marca de cervezas **Heineken**, quien lanzó una campaña promocional en la que interioristas y arquitectos diseñaban la mejor discoteca del mundo, **THE CLUB**.

¿Cuáles son los beneficios de las comunidades de co-creación cuando está bien hecha?

- **Incremento de la capacidad de innovación enfocada a producto o servicio:** se obtiene una nueva fuente de creatividad y habilidades intelectuales. Se obtienen nuevas ideas sin la necesidad de contratar un nuevo equipo de diseño
- **Incremento de la velocidad a mercado (*time-to-market*):** se puede ir desde la captura de nuevos diseños hasta la implementación de los mismos en días, cuando antes podían durar meses.
- **Menor riesgo:** las personas participantes en una comunidad de co-creación son normalmente preseleccionadas para asegurar la calidad del contenido obtenido. Son estas las personas que votan las mejores ideas, de

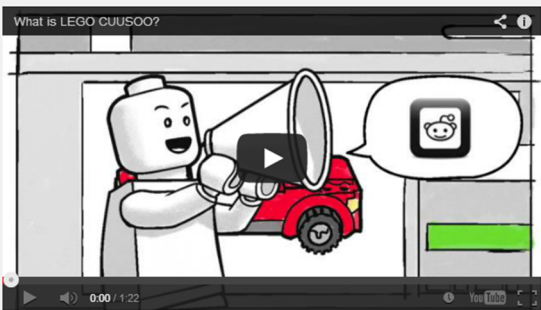


"Heineken Open Design Explorations. Edition 1. The Club".

Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=cLxIfsFho7s>.

forma que la organización líder puede estar más segura de la calidad obtenida.

- **Fidelización de clientes:** en comunidades de co-creación implicando a clientes, estos son los primeros en participar. No hay mejor premio para un fan de una marca que poder diseñar su siguiente producto o servicio. Es el caso de Lego Cuusoo, una de las comunidades más populares, en la que cualquier fan de Lego puede proponer un nuevo producto Lego. La compañía se compromete a desarrollarlo al obtener la propuesta de un participante, 10.000 apoyos del resto de la comunidad. No solo eso, sino que también ofrecen al creador del diseño un porcentaje de los beneficios generados.



What is LEGO CUUSOO?

- 1. Have an Idea?**
Create a Project, share your product concept, and see what other people think.
- 2. Get 10,000 Supporters**
Projects with 10,000 supporters are reviewed quarterly by LEGO for a chance to become an official LEGO product.
- 3. Receive Royalty**
If your project passes review and is chosen for production, you will receive 1% of the total net sales of the product. See the [guidelines](#) for more details.

Fuente: <https://ideas.lego.com/>.

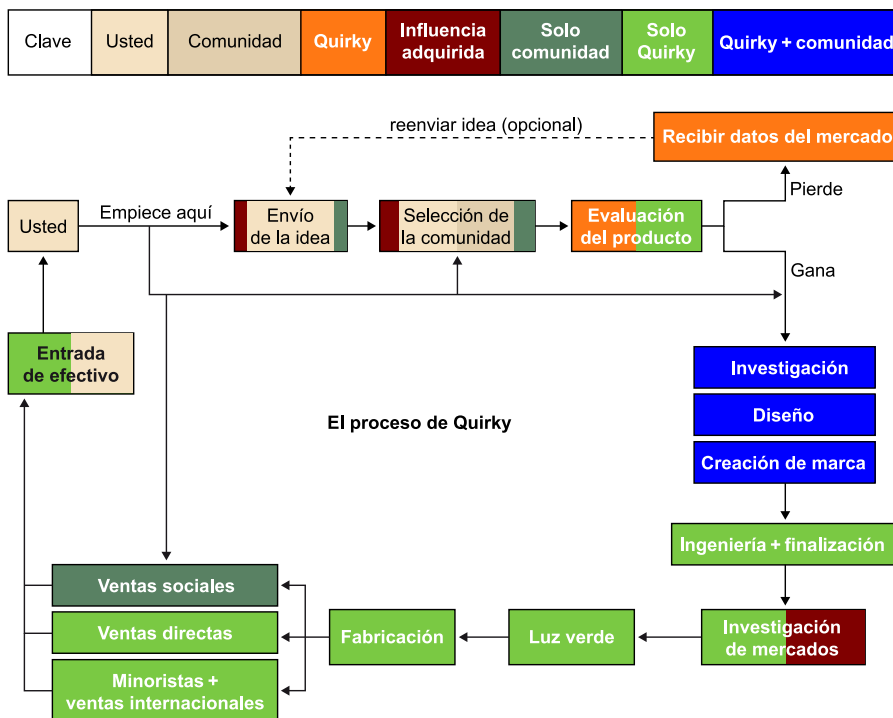
Tips y recomendaciones al lanzar este tipo de comunidad:

- Buscad a un grupo de “radicales” para implicarles: diseñadores atrevidos, arquitectos diferentes, grafiteros, raperos. La clave de la co-creación está en obtener cosas diferentes. Busca pensadores diferentes.
- Las personas implicadas necesitan algo más que motivación económica. Hacedles sentir que están construyendo algo nuevo, innovador, único, que no se ha hecho antes, si quieres una comunidad fuerte
- Reunid a los co-creadores más activos anualmente y de forma presencial. Se sentirán recompensados, más unidos, tendrán más ilusión para seguir trabajando
- Unid a los co-creadores en *workshops* puntuales, y júntales con los diseñadores de producto internos.

Cosas que no debes hacer en comunidades de innovación abierta de co-creación:

- Querer ir demasiado rápido. Los co-creadores no se compran, se suman a un proyecto en el que creen.
- Subestimar el trabajo y dedicación que requiere mantener y dinamizar una comunidad online de co-creadores. Las comunidades deben gestionarse, no funcionan solas.
- Implica al equipo interno en la comunidad de co-creación. No hagas que se sientan subestimados.
- No critiques ideas en las que no crees.

Una de las plataformas independientes de co-creación más conocidas a nivel internacional es Quirky. Al contrario de lo que normalmente ocurre (las organizaciones lideran e inician los proyectos de co-creación), en Quirky son los propios participantes quienes lo hacen, directamente proponiendo sus ideas y proyectos. La comunidad de Quirky decide si esa propuesta debe seguir adelante en el proceso.



Fuente: www.quirky.com.

Y si lo hace, ese producto puede acabar en las tiendas, con un modelo de negocio compartido.

A un nivel menos ambicioso, pero también en la línea de involucrar al cliente en la personalización del diseño del producto a las necesidades del propio cliente, muchas marcas han desarrollado portales, no comunidades, en las que el cliente decide qué combinación de producto es la que quiere adquirir. Algunos ejemplos son:

- Nike ID.
- Munich My Way.



Productos fabricados por la comunidad abierta de makers, Quirky.

Fuente: <https://www.munichmyway.com/>.

6) Testeo y evaluación de productos (fase de testeo)

Crowdtest es una nueva plataforma de testeo de nuevos productos y servicios en Portugal, especialmente enfocada al mundo de las nuevas tecnologías y *app* móviles. Todos los participantes ganan, tanto las empresas que ven cómo sus productos son evaluados por potenciales usuarios y clientes, como los propios *testers*, que obtienen unos 300 euros de media por cada evaluación que llevan a cabo.

Este tipo de plataforma tiene gran atractivo para el sector del software y las nuevas tecnologías, en la que la identificación de *bugs*, es decir, problemas técnicos de programación y desarrollo del software, son clave antes de lanzar al mercado, o en fase inicial de lanzamiento.

Sin embargo, también existen comunidades propias de organizaciones, en las que se implica al cliente a la hora de evaluar los nuevos productos.

Es el caso del **First Taste de Kraft**, una comunidad en la que los clientes más fieles:

- Proporcionan *feedback* con relación a los nuevos productos.
- Comparten opiniones.
- Los más participativos reciben los productos antes que el resto del mercado.

Kraft, a cambio, mejora sus productos, entendiendo mejor las experiencias del cliente con los mismos:



Fuente: <http://www.kraftrecipes.com/first-taste/main.aspx>.

Lo mismo vale para el sector público. En Dinamarca, Welfare Tech es una comunidad de innovación para técnicos de servicios sociales de 17 ayuntamientos del país, que evalúan soluciones tecnológicas para mejorar la autonomía de las personas de la tercera edad.

Velkommen til Welfare Tech Innovation
Welfare Tech Innovation er et styringsværktøj til velfærdsteknologiske innovationsprojekter, som giver mulighed for at arbejde online med en række Innovationsforløb.

Innovationsforløbene tager udgangspunkt i nogle fastlagte faser, og værktøjet gør det muligt at overskue faserne i forløbet, at skabe overblik over opgaver, der skal udføres, samt at samle og dele relevante dokumenter. Som bruger kan du se og følge igangværende Innovationsforløb og tilbyde dig som partner. Som medlem af Welfare Tech kan du desuden oprette dine egne Innovationsforløb.

Læs mere om Innovationsforløb | **Opret Innovationsforløb** | **Mine Innovationsforløb**

Aktive brugere (7 dage): 7 | Åbne innovationsforløb: 14 | Gennemførte projekter: 0

En este tipo de comunidades, las empresas:

- Mejoran la relación con sus clientes más fieles, fortaleciendo su capacidad de fidelización.
- Obtienen una opinión directa de lo que piensa el cliente o el prescriptor.

Y los clientes:

- Se sienten mejor tratados por la empresa.
- Identifican y obtienen antes que los demás qué nuevos productos y servicios van a aparecer.
- Pueden tomar mejores decisiones de compra, incluso acceder a beneficios, como descuentos.

7) Comunidades de carácter externo centradas en la comercialización de investigación y desarrollo (apertura de patentes)

Este tipo de comunidad es una de las más comunes dentro del mundo de la *open innovation*. Y es lógico. Representa la apertura de la investigación y desarrollo, que es la fuente natural y tradicional de innovación en producto y servicio de las empresas.

En efecto, dentro del conjunto total de ideas, se encuentra cierto conocimiento que puede ser protegido. El conocimiento protegido es aquel que resulta ser novedoso, útil, tangible y susceptible de ser gestionado legalmente, es decir, a través de la **propiedad intelectual**: patentes, derechos de reproducción (copyright), secretos comerciales y marcas registradas.

Este es un ámbito en el que hay mucho dinero en juego, y también mucho campo de mejora, y el licenciamiento de tecnología es una vía posible a la hora de sacar la tecnología al mercado y una forma típica de obtener beneficios de la investigación y el desarrollo, bajo el modelo de la innovación abierta. Sin embargo, también es un juego con riesgos y costes de transacción, dado que

hay que invertir tiempo en sentar las bases de participación o de negociación claras, si se quieren evitar futuras demandas, como el caso de Samsung con Microsoft: ¿sabías que Microsoft gana dinero (hasta 1.000 M de euros) por cada móvil que se vende de la marca Samsung?

Marketplaces de innovación

En cualquier caso, las comunidades de innovación abierta enfocadas a patentes y licencias, esto es, los *marketplace* de innovación como **Innocentive** y **Yet2.com**, tienen mucho que decir en cuanto a I+D y comercialización de patentes a través de licencias se refiere.

Innocentive es el caso más ejemplar. Una plataforma *online* abierta a todo tipo de agentes: empresas, centros de investigación, científicos, emprendedores...

Se trata de uno de los casos más espectaculares de los últimos años de innovación abierta enfocada al I+D: una red de científicos que, a través de un formato de búsqueda -solución, ofrecen respuestas a problemas de I+D+i de cualquier empresa u organización que lance un reto en la plataforma (por ejemplo, una empresa australiana que quiere aumentar el espesor de su jabón lavavajillas sin afectar a la calidad de su producto). El coste, o el premio, según se mire, lo decide la propia empresa que lanza el reto. Cuanto más se ofrezca, probablemente más talento entrará en juego para alcanzar una solución positiva para vuestra empresa.

En **Innocentive**, nacida en el año 2001, las empresas como **Basf** o **Dupont** proponen retos específicos científicos y centros de investigación, ofreciendo premios de hasta 1M de dólares por la mejor solución. Las empresas ganan así:

- Calidad y velocidad en el desarrollo de nuevas soluciones técnicas.
- Reducción de su inversión en investigación y desarrollo.

Hasta el momento han participado más de 180.000 investigadores y científicos y 50 universidades, que hasta hoy han sido capaces de resolver unos 400 retos, entre los aproximadamente 1.000 retos lanzados por parte de unas 150 empresas. Se puede leer sobre algunos de sus mejores casos de éxito en el siguiente enlace:

Fuente: <http://www.innocentive.com/about-innocentive/innovation-solutions-of-note>.

Según un estudio de **Forrester Research**, la inversión de las empresas en este tipo de campañas resulta rentable a partir del tercer mes después de la implantación de la solución.

La innovación abierta se ha descubierto por tanto como una gran forma de dar salida a la investigación y desarrollo tradicional. Otro caso es **Yet2.com**, una plataforma en la que las empresas compran y venden licencias para el uso de tecnologías y patentes. Así, algunas empresas, las vendedoras, obtienen provecho de tecnologías que no son *core* para su negocio, mientras otras, las compradoras, pueden innovar sin necesidad de inversión interna en I+D. **Honeywell**, **P&G** y **Dupont** son algunas de las principales empresas que participan en esta comunidad:

Fuente: www.yet2.com.

Innocentive y Yet2 tienen por supuesto competencia, y este tipo de *market-places* han ido surgiendo durante los últimos años, entre otras:

- **Ninesigma:** GlaxoSmithKline, Philips, Kraft o Unilever son algunos de sus clientes. La plataforma ofrece acceso a una comunidad de científicos, así como a una amplia base de datos de soluciones tecnológicas.
- **TopCoder:** que construye software para terceras empresas gracias a una comunidad de más de 175.000 programadores
- **YourEncore,** que conecta a empresas con ingenieros jubilados, fue fundada en el 2003. Cuenta con P&G o Eli Lilly entre sus principales clientes.

Comunidades corporativas de innovación abierta en I+D

Algunas empresas deciden abrir sus propias iniciativas o comunidades de innovación abierta en el ámbito del I+D. Se trata de empresas que han tomado la delantera en cuanto al *trade-off* entre las opciones de **publicar o patentar**. En este tipo de comunidades, resulta vital para la empresa:

- Conocer el modelo de negocio de la compañía para definir una estrategia clara, y compartirla dentro y fuera de la organización.

- Saber contactar e interactuar con universidades y con fondos de capital riesgo.
- Conviene establecer un modelo de incentivos claro y basado en resultados, al tiempo que generoso.
- Los investigadores internos y externos deben conocer el modelo de negocio de la compañía para la que trabajan, con el objeto de que el I+D realizado esté enfocado a valor.
- También conviene facilitar que los participantes identifiquen y accedan a la propiedad intelectual externa que pueda resultar de utilidad.

En comunidades de este tipo, resulta muy difícil conocer de antemano el valor que van a obtener, porque de hecho es muy difícil conocer el valor real de una patente. La verdad es que la mayoría de patentes suelen tener **escaso valor económico**: hay que recordar que el verdadero valor es el precio que el comprador está dispuesto a pagar por la patente: por tanto, el valor de una tecnología depende de que se tenga un –buen– modelo de negocio detrás.

Intel es un muy buen ejemplo, un caso de éxito, de comunidad de innovación enfocada al I+D.

El objetivo de Intel es el de acceder a la investigación universitaria, influir en ella y coordinarla con sus procesos industriales. Intel considera que sale ganando, utilizando su colaboración con investigaciones externas.

Su filosofía es la de “Publicar en lugar de patentar”, creando una estrategia en materia de innovación abierta basada en:

- Creación de tres laboratorios que recurren tanto a conocimiento interno como externo, aproximando los centros de investigación de Intel a centros educativos (*tablets*).
- Financiación de proyectos de investigación externos, utilizando capital riesgo corporativo.
- Apoyo a facultades de distintos países.
- Cesión de personal a las universidades para supervisar los proyectos de investigación de estudiantes.
- Recurso a la innovación interna (“hay que hacer mucha innovación interna para poder acceder a la innovación externa”), observando el I+D+i realizado por otros.

¿Cómo funciona el proceso de innovación abierta de Intel con las universidades? En la etapa inicial del proceso de innovación (ideación, desarrollo y diseño), la financiación proviene de Intel. Se trata de visionar las oportunidades futuras.

Intel financia inversiones que ayudan a mantener sus propios intereses estratégicos. También les sirven de ayuda para obtener pistas sobre negocios emergentes (a través de la filial Intel Capital). La idea es clara: dar y recibir. Intel sabe muy bien que la innovación abierta puede impulsar tanto conocimiento interno como externo.

El trabajo interno permite a Intel:

- Retener un porcentaje del valor que crea a partir del uso de su conocimiento externo.
- Supervisar las inversiones externas de manera más eficiente y rentable.
- Realizar inversiones complementarias que permitan respaldar la estructura vigente en materia de investigación.
- Controlar mejor la cadena de valor sin tener que pasar por procesos complejos de integración vertical.

Sin embargo, la riqueza del propio modelo de Intel constituye, a la vez, su principal limitación:

- Se requieren nuevos hallazgos para poder seguir avanzando.
- El modelo requiere también incrementar el talento y la investigación internos.

De cualquier modo, una empresa solo debería preservar el conocimiento que la ayuda a posicionarse con el objetivo de retener una porción de valor dentro de la cadena.

Lecciones aprendidas de las comunidades corporativas de innovación abierta en el ámbito del I+D:

- Cabe decidir qué hace la empresa internamente y qué comprará fuera.
- Es importante usar I+D interno para buscar nuevas oportunidades de negocio.
- La innovación abierta adopta ideas y conocimientos externos en conjunción con el I+D interno. Permite diseñar nuevos modelos de crear valor y, de manera simultánea, genera la necesidad permanente de reclamar una porción de dicho valor.
- Existen personas muy capacitadas en el exterior, y ello constituye una oportunidad que no puede ser obviada. Este hecho debe ser conocido y

aprovechado por los trabajadores “internos” (los que generan el I+D interno), constituyendo un motor de creación de valor.

- En un mundo en red, no es aconsejable compartimentar el conocimiento y restringir su acceso.
- No se deben dejar pasar oportunidades de crear valor bien internamente, bien externamente, licenciando la tecnología.
- Conviene aumentar la velocidad del proceso de innovación, “moviendo” las tecnologías y la investigación hacia dentro y hacia fuera. Esta pauta de actuación puede implicar llevar las ideas al mercado ANTES (es decir, se aprende con una mayor rapidez).
- También debe de aprovecharse la innovación universitaria, dado que las ideas de los otros constituyen una poderosa herramienta para crear valor. Se debe interactuar con la universidad: prestando tecnología, o supervisando y esponsorizando grupos de investigación, entre otros...
- Se debe mantener el I+D interno de manera permanente (para poder ser capaces de conocer y de valorar lo que se hace “fuera” y poder reclamar parte del valor creado).

En un contexto en el que la financiación de la investigación vendrá más de las propias universidades que de la administración, será todavía más importante la colaboración entre la industria y el mundo universitario.

8) Comunidades y plataformas de *crowdfunding* (fase de financiación de proyectos)

Las plataformas de *crowdfunding* son comunidades de innovación abierta, en una de las últimas fases del proceso de innovación, la de levantar financiación y recursos para el propio proyecto, producto o servicio que se quiera lanzar a mercado.

En este tipo de proyectos, la financiación proviene de múltiples fuentes: usuarios que se sienten identificados con una causa o un proyecto y aportan una pequeña cantidad de dinero que, en su suma, es capaz de financiar la realización de la idea. Quizás, nombres como OUYA o Pebble nos resulten familiares, una consola de videojuegos basada en **Android** y un reloj inteligente, que tienen en común ser dos proyectos de gran éxito que se han financiado gracias al *crowdfunding* y, concretamente, gracias a las aportaciones de los usuarios a través de la plataforma **Kickstarter** (una de las más conocidas).

En España, la principal plataforma de *crowdfunding* es **Verkami**, que ha recaudado casi 5 millones de euros durante el año 2013 para financiar casi 1.000 proyectos, un 61% más que en el año 2012.



Con una apuesta clara por la cultura, **Verkami** se ha convertido en toda una referencia dentro del *crowdfunding* en España y en Europa, con elementos que le han merecido la distinción de los *World Summit Awards* en su categoría de *e-Culture&Tourism*, premio de carácter internacional con el apoyo de Naciones Unidas, que destaca la innovación, la creatividad y la calidad del contenido digital en el ámbito cultura. En su política de transparencia, como es habitual en muchas plataformas de *crowdfunding*, da a conocer los datos de interés, donde resalta un crecimiento imparable. Esto supone la confirmación del *crowdfunding* como una vía alternativa de financiación de proyectos estable.

El siguiente es un listado de plataformas de *crowdfunding* de habla hispana:

a) De ámbito general:

- Lanzas.com: una de las plataformas más importantes del territorio nacional, donde se ha ayudado a financiar toda clase de proyectos, principalmente proyectos musicales.
- My Major Company: Plataforma internacional recién llegada a España, principalmente enfocada a proyectos culturales.
- Seed&Click: Plataforma *crowdfunding* que admite toda clase de proyectos.
- Ulule.com: Primera plataforma de *crowdfunding* a nivel europeo, recientemente implantada en España.
- Crowdcube.com: Una de las principales plataformas internacionales para la inversión en Startups especialmente. Las inversiones que se buscan superan en la mayoría de casos los 20.000 €. Incluso se encuentran proyectos que buscan financiación por más de 200.000 €.

- Goteo.org: Se trata de una plataforma difícil de encuadrar, ya que, aunque hablen de proyectos creativos, su principal característica es “la difusión del conocimiento libre y/o el código abierto”, como ellos mismo señalan. Muy enfocados a la innovación de carácter social y pública.
- Microdonaciones.net: Web centrada en el ámbito del voluntariado, solidaridad y proyectos de cooperación perteneciente a la Fundación Hazlo posible.
- Migranodearena.org: Plataforma de *crowdfunding* solidario (donaciones en grupo), pionera en nuestro país, que tiene como objetivo recaudar fondos a favor de las ONG.
- Suma: Plataforma del BBVA para causas solidarias y respuesta humanitaria.

b) Deportes:

- Patrocinados: Para patrocinar a cualquier deportista independientemente de su nivel, ya seas amateur o profesional.
- Sport2help: Plataforma de *crowdfunding* para hacer crecer proyectos solidarios a través del deporte.
- Deportistas Solidarios en Red: desde 2011 promocionando el deporte y la solidaridad.

Este tipo de comunidades de innovación abierta resultan especialmente interesantes para las pequeñas y medianas empresas que buscan lanzar nuevos proyectos, especialmente los disruptivos, aquellos proyectos para los que normalmente cuesta más obtener un presupuesto desde la Dirección.

9) Portales de innovación abierta extremo a extremo (cubren todo o gran parte del proceso de innovación)

Se trata del modelo corporativo más completo de innovación abierta. Y es el caso de muy pocas empresas a nivel mundial. De hecho, podríamos citar casi exclusivamente 3 casos reales de éxito:

- Procter & Gamble.
- Intuit.
- General Mills.

Estas comunidades se caracterizan y se diferencian de las anteriormente citadas en las que:

- La innovación abierta está completamente integrada en los procesos de innovación de la compañía, de principio a fin.
- Existe un equipo *ad-hoc* por parte de la compañía que se asegura de que los agentes externos encuentren a la persona adecuada dentro de la organización para introducir el proyecto externo en el *pipeline* interno de innovación de la empresa.
- Existe realmente un enlace entre los recursos internos y externos de la compañía.
- Se definen y delimitan muy bien por parte de la compañía los retos u oportunidades de innovación en los que se centra la compañía.
- No funcionan por evento (como la competición de **Netflix**), sino de forma sistemática.
- Se combinan diferentes metodologías para acceder al conocimiento externo, por ejemplo:
 - Lanzamiento de retos concretos en abierto por campañas.
 - Realización de Innovation Tournaments.
 - Colaboraciones con empresas del mismo sector o de otros sectores.
 - Implicación del cliente en las fases de ideación y desarrollo de proyectos.
 - Exploración de conocimiento externo como parte del trabajo diario del equipo de innovación abierta.

The screenshot shows the General Mills G-WIN website. The navigation bar includes links for COMPANY, BRANDS, CAREERS, RESPONSIBILITY, INVESTORS, and CHANNEL G. The main content area features a video player with the G-WIN logo and the text 'Worldwide Innovation Network'. Below the video, there is a section titled 'G-WIN' with the text: 'Beyond our walls, innovators like you might have just what we need to bring healthy and flavorful food to the world.' The page also includes a sidebar with navigation links and a 'Register' button.

Fuente: <http://www.generalmills.com/Company/Innovation/G-Win.aspx>.

Sin duda, se trata de las comunidades de innovación abierta más ambiciosas, que necesitan de mayor estructura y recursos, y que por tanto, están al alcance de muy pocos. Sin embargo, son también comunidades aprovechables por parte de científicos o pequeñas y medianas empresas que buscan nuevas oportunidades.

Una empresa llega a este nivel de desarrollo de la innovación abierta después de haber pasado antes por los grados previos de apertura, en los ámbitos de la exploración, la ideación, la investigación, el diseño, la financiación y la comercialización.

Los resultados son una mayor velocidad del *time-to-market* de los nuevos productos y servicios, reducción de los costes y recursos destinados a la innovación, incremento del número de colaboraciones externas, mayor integración de la empresa con el entorno (universidades, administración, ciudadanos, clientes y usuarios), y en definitiva, un mayor potencial de crecimiento.

3.2.3. Comunidades de innovación abierta de carácter externo, desde el sector público

1) Comunidades de práctica (modelo de carácter interno, dentro de la Administración)

La Agencia de Mejora y Desarrollo de Inglaterra y Gales (IDeA, en sus siglas en inglés) ha dado respuesta a las demandas de mejora del sector público local mediante una estrategia de gestión del conocimiento (*Knowledge Management; KM*), conectando recursos e individuos del sector a través de la integración de herramientas en un entorno Web 2.0, en un espacio de trabajo común:

The screenshot shows the homepage of the Local Government Association (LGA). At the top, there is a navigation bar with links for Home, About, Support, Programmes, Parliament, Media centre, Publications, and Events. Below the navigation bar is the LGA logo and a search bar. The main content area features a large article titled "LGA: Use common sense on term-time holidays" dated 23 October 2014. The article includes a photo of children in a classroom and text stating that headteachers should be allowed to follow a 'common sense' approach to allowing parents to take children out of school during term-time. To the right of the article is a campaign graphic titled "INVESTING IN OUR NATION'S FUTURE" with the subtitle "THE FIRST 100 DAYS OF THE NEXT GOVERNMENT". Below this is another graphic titled "CREATE A 100 DAYS INFOGRAPHIC FOR YOUR AREA". At the bottom of the page, there are several smaller sections: "Community safety" with a photo of a bus, "Health" with a photo of people, and "Our mission" with a red circular graphic.

A la hora de diseñar la plataforma de trabajo, se planteó que las barreras a la entrada fueran prácticamente inexistentes y que el uso de la misma fuera extremadamente simple.

La idea era la de entrar en un ámbito del sector público en el que existen funciones muy dispersas, donde las instituciones se sienten aisladas y solas, se plantean tareas paralelas y/o complementarias, y donde los retos contemplados son muy parecidos.

El uso de un entorno web como el marco de gestión del conocimiento entre las administraciones locales fue un proceso evolutivo que pasó por tres fases consecutivas y encadenadas:

- a) KM de primera generación: centrado en la tecnología y en las infraestructuras.
- b) KM de segunda generación: centrado en las comunidades y en los factores humanos.
- c) KM de tercera generación: centrado en las actividades de gestión del conocimiento que puedan aportar resultados valorables por el mercado.

Las tres categorías de KM comportan ganancias en eficiencia.

La comunidades de práctica (*communities of practice; CoPs*) fomentan de manera permanente las interconexiones entre los agentes que tienen funciones comunes, retos similares o una agenda política parecida.

La conexión de gente con gente era la dimensión perdida de la KM. El hecho de encontrar a alguien que tenga un problema similar al vuestro y que lo haya resuelto, o que tenga experiencia en el trabajo en el que estáis inmersos, suele ser mucho más valioso que buscar orientación teórica o práctica sobre el tema que nos preocupa.

Las CoP son ideales para que los trabajadores locales se ayuden entre ellos, maximizando sus capacidades y las del sector.

La propuesta de la plataforma era la de estimular las conexiones entre las personas y las organizaciones que se relacionan en el sector público local, mejorando la forma en que trabajan a través de la captura y compartición de conocimiento. La versatilidad y las posibilidades de expansión de la herramienta fueron elementos primordiales en el proceso de desarrollo de la plataforma.

También tuvo gran importancia el problema de la accesibilidad, dado que la plataforma tenía que ser utilizada por organismos diversos con acceso dispar y divergente a las TIC existentes. La plataforma fue evolucionando en funcionalidad en respuesta a las demandas de sus usuarios.

Objetivos básicos:

- Conectar gente con gente a través de intereses compartidos, problemas a resolver y experiencia.
- Identificar una comunidad creada a partir de la voluntad de compartir conocimiento e información.
- Crear bases fluidas de conocimiento en las que las buenas prácticas pueden ser desarrolladas por la comunidad, en contraposición a la disponibilidad de contenidos estáticos generados por “expertos”.
- Proveer un espacio en el que las ideas puedan ser desarrolladas y los proyectos completados de manera colaborativa.
- Incrementar el valor de las redes existentes proveyendo un espacio virtual en el que los miembros de la comunidad puedan interactuar sin necesidad de encontrarse físicamente.

Funcionalidades de la plataforma:

- Buscador (*people finder*).
- Perfiles (*profiles*).
- Etiquetas (*tags*).
- Blogs.
- Fórum. Es el centro de debate entre los miembros de cada comunidad de práctica.
- Wikis.
- Noticias (*news*).
- Biblioteca de documentos (*document library*). Es donde los ficheros pueden ser colgados y compartidos por los miembros de la comunidad.

- Acontecimientos (*events*). Se informa de los acontecimientos que pueden resultar de interés para los miembros de la comunidad y se planifican los encuentros de la misma.
- Encuestas (*polls*).
- Eje de la comunidad (*community hub*). Constituye el espacio virtual en el que pueden confluir los miembros de las distintas CoP con el objeto de interactuar y colaborar de manera más fácil y dinámica.
- Alertas (*alerts*). Avisos distribuidos a través del correo electrónico.

Inicialmente, un grupo de cinco personas comenzó con la implementación de la estrategia KM.

El mayor reto del equipo de implementación fue el de motivar y educar a una plantilla de cierta edad y muy escéptica en las bondades del uso de las comunidades de práctica.

El proyecto contó con un grupo de facilitadores que:

- Animaban la discusión y el debate.
- Procuraban ayuda, asistencia y asesoramiento en el uso de la plataforma.
- Demostraban las bondades asociadas al uso de la plataforma, con el objeto de incentivar su uso.
- Generaban ideas y proyectos potenciales para que las comunidades comenzaran a trabajar en red.
- Organizaban actos y reuniones para relacionar a los miembros de distintas comunidades y, así, estimular su contacto virtual.

Los facilitadores, a su vez, requirieron apoyo y formación adicionales para poder llevar a cabo su tarea. En concreto, se les ofrecieron los siguientes **recursos**:

- Un curso de formación.
- Una comunidad de práctica para facilitadores.
- Diversos talleres de trabajo y apoyo.
- Documentación de apoyo.
- Guías de desarrollo de la CoP.

- Una cultura de mejora continua y de desarrollo a través de las comunidades, tanto en términos de la tecnología como de la cultura de las CoP.

Cabe tener en cuenta que toda CoP tiene su propio ciclo de vida y los facilitadores deben saber reconocer en qué fase del proceso se encuentra cada comunidad en cada momento dado.

Ingredientes de una comunidad de práctica:

- Propósitos de actuación.
- Equipo de facilitadores.
- Actividades a desarrollar.
- Miembros activos.
- Promoción.

Una CoP es diferente de un grupo formal de trabajo, de un equipo de proyecto y de las redes sociales, dado que:

- Permite desarrollar las capacidades de sus miembros y construir procesos de intercambio de conocimiento.
- Sus miembros lo son por decisión propia (autoselección).
- La duración de la comunidad depende de la decisión y del interés de sus miembros.
- La comunidad depende del grado de compromiso, pasión e identificación con el grado de experiencia de sus miembros.

Cada CoP cuenta con un patrocinador (*sponsor*), con diversos facilitadores y con múltiples miembros (con distintos grados de implicación: los hay desde muy activos hasta simples lectores).

Tipología de comunidades de práctica:

- De ayuda (*helping CoP*).
- De buenas prácticas (*best practice Cop*).
- De supervisión de conocimiento (*knowledge stewarding CoP*).
- De innovación (*innovation CoP*).

Las comunidades de práctica son cultivadas, no gestionadas.

Existen herramientas e indicadores que permiten medir y evaluar el grado de satisfacción de los usuarios, así como los resultados conseguidos a través de la compartición del conocimiento.

La evaluación del éxito de una comunidad también requiere entender su propia dinámica, sus flujos y reflujos. No todas las comunidades estarán plenas de actividad todo el tiempo. La comprensión del ciclo de vida de una comunidad es una habilidad crítica para sus facilitadores y moderadores. Conocer cuán-

do se tiene que intervenir o revigorar las conversaciones y/o las actividades de una comunidad es una de las responsabilidades de un buen facilitador o moderador. Resulta vital reconocer los síntomas que requieren una participación activa de facilitadores y/o moderadores en una comunidad de práctica (cuando no existe ningún tipo de actividad, cuando solo participan unos pocos miembros, cuando se utiliza el correo electrónico como vía exclusiva de comunicación entre los miembros, cuando existe otra comunidad focalizada en el mismo tema,...). Se debe saber identificar cuándo conviene estimular a los miembros de una comunidad para que se reenganchen a la misma, adquiriendo un cierto compromiso y motivación (requiriendo soporte o patrocinio adicionales, estableciendo contactos físicos puntuales, incrementado la frecuencia de la comunicación, recurriendo a la comunicación telefónica o física con alguno de los miembros de la comunidad, invitando a nuevos miembros, invitando –de manera puntual– expertos externos, cambiando el propósito de la comunidad, desarrollando habilidades facilitadoras,...

Las comunidades de práctica constituyen una manera fantástica de mejorar la capacidad de automejora de un sector, abogando por prácticas, como la de gestión y compartición del conocimiento, que estimulan la educación y el aprendizaje permanentes.

2) Comunidades de diseminación de buenas prácticas en sectores clave para la Administración pública (modelo de carácter externo)

El **Departamento de Salud de la Generalitat de Catalunya** ha sido uno de los primeros en apostar por este tipo de comunidad.

Se trata aquí de:

- Evaluar las prácticas de gestión sectoriales más innovadoras, en este caso, en los hospitales de Cataluña.
- Compartir y diseminarlas para su adopción en el resto de hospitales.
- Conectar a los profesionales de salud más innovadores, entre ellos, para la creación de nuevo valor.

Observatori del Sistema de Salut de Catalunya
Observatori d'Innovació en Gestió
Experiències innovadores

Benvinguts a l'Observatori d'Innovació en Gestió de la Sanitat a Catalunya, l'instrument del sistema sanitari català que recull l'esforç de les organitzacions per innovar en diferents àmbits de gestió de la Salut.

Accediu a la comunitat d'innovació
 Tutorial Plataforma

1. Les organitzacions comparteixen experiències 2. Avaluació de les experiències 3. Certificació de la qualitat de les experiències

Registreu la vostra experiència Accediu a totes les experiències Cerca

Vídeos
 Novetats de l'OIGS
 II Jornada
 Preoperatori on line
 Hospital de Viladecans
 Pediatria dels Pirineus
 Pediatria dels Pirineus, SOOP

Darreres experiències
 Veure-les totes
 Valoració especialitzada urològica a distància (Telemedicina)
 Hospital Universitari de Girona Dr. Josep Trueta SAP sud: àrees dependents del Trueta: Girona 1 (Sta. Clara), Banyoles, Girona 4 (Sarrí, Talaià, Celrà), Girona 2 (Can Gibert).
 Repercuissió de la implementació d'un sistema de notificació i gestió d'incidències relacionats amb la seguretat del pacient Unitat funcional per a la seguretat del pacient. Hospital Universitari Vall d'Hebron 10 anys de teledermatologia al Pirineu: Diagnosticar a distància

Fuente: <http://oigs.gencat.cat/>.

Exactamente en esta misma línea trabaja el National Health Service del Reino Unido, en este caso con un objetivo claro de reducir los costes del sistema de salud pública un 3% anual.

INNOVATION CONNECT
 YOUR IDEAS, YOUR RESOURCES, YOUR COMMUNITY
 Feedback

YOUR IDEAS FUNDING FOR INNOVATION HIGH IMPACT INNOVATIONS OUR WORK

4284 users 199 ideas 0 archived ideas 1 challenge 592 proposals

New ideas
 Last updated
 The spine corrector is an excellent solution which minimises the pressure on the lumbar vertebrae and simultaneously allows for the proper operation of joints and muscles in all directions
 | NHS-IHW-COLAB-6152 | Deptula Aleksander
 24/09/2014

Recent Activity
 Robert Chesters created RIF 2014/15 winners announced
 Robert Chesters updated Development of a multi-gene genetic test for patients with Cleft Palate
 Robert Chesters updated The evaluation of the clinical utility of a point of care (POCT) tumour marker device to support therapeutic decision making in a

En su caso, no se trata únicamente de mejores prácticas, sino de identificar ideas de profesionales de la salud que permitirían reducir el gasto público.

3) Comunidades de “Cuádruple hélice”

Se trata de comunidades que fomentan la estrecha colaboración entre la Administración, la empresa, la universidad y la sociedad para fomentar la innovación y el emprendimiento. Se trata del modelo de innovación en estado puro: la creación de un ecosistema de innovación en el que los diferentes agentes del territorio interactúan para dar respuesta a los retos existentes.

El objetivo es crear una “**economía de la innovación**”. Una innovación que produce un crecimiento económico que genera prosperidad, mediante nuevos puestos de trabajo, más cualificados, y en empleos de nueva creación.

En este sentido, hay en España unas cuantas iniciativas, tal como:

- **Tarracolab** (Tarragona). Comunidad de innovación de la provincia de Tarragona en la que participaron en el 2013, 4 administraciones locales, 5 empresas, y alumnos de 7 institutos de la provincia
- **Manacor Innova**. Comunidad de innovación abierta en la que participan en el 2014 unas 5 empresas y 5 administraciones locales, lanzando retos a alumnos de otros 5 institutos de formación profesional.
- **Innobaix** (Baix Llobregat, Barcelona). Comunidad de innovación abierta en la que participan en el 2014, 8 empresas y 3 administraciones locales del Baix Llobregat, lanzando retos a alumnos de 5 escuelas de formación profesional.
- **Mango Smile**. Comunidad de innovación abierta creada en el 2013 y patrocinada por la compañía Mango, y en la que participan empresas e instituciones del sector textil, así como alumnos universitarios de la **Escuela de Negocios Internacionales de la Universitat Pompeu Fabra, Elisava**, y alumnos de formación profesional de Barcelona.

tarracolab Comunitat d'Innovació Oberta de Tarragona Edició 2013

HOME EL PROJECTE EQUIP INNOVACIÓ OBERTA CONTACTE

Innovació i creativitat Ensenyament i innovació Tarracolab Curiositats General

Benvingut a Tarracolab

Ajuntaments, empreses referent i instituts de Formació Professional de la província de Tarragona ja treballen amb nosaltres.

Els portals d'Innovació Oberta com Tarracolab responen al convenciment que l'actiu més valuós de les organitzacions és el talent de les persones que hi treballen o hi col·laboren, en particular la seva creativitat.

CEPTA CONFEDERACIÓ EMPRESARIAL DE LA PROVÍNCIA DE TARRAGONA

SOC Servei d'Ocupació de Catalunya

Generalitat de Catalunya

Unió Europea Fons social europeu L'FSE inverteix en el teu futur

Fuente: <http://www.sociedaddelainnovacion.es/que-es-innolabs-es/>.

4) Comunidades de co-innovación y participación ciudadana

Ha habido muchos intentos en este sentido desde el sector público. El principal problema de estas comunidades de innovación abierta, enfocadas a la participación, es que, básicamente, piden “ideas” en favor de la participación ciudadana. ¿Les suena lógico que pidan ideas? No tanto.

Arnold Schwarzenegger, siendo gobernador de California con www.myidea4CA.com, y Barack Obama en el 2009, lanzaron portales “pidiendo ideas”. El primero, para intentar solucionar el déficit público del estado de California, el segundo para impulsar su iniciativa de *open-government*. En ambos casos, hay que decir que la participación fue muy elevada, sin embargo, las ideas con mayor número de votos a favor tuvieron más relación con la legalización de la marihuana en California, o el certificado de nacimiento de Barack Obama, que con los objetivos inicialmente planteados: en casos como este, hay que saber elegir bien el formato de la comunidad. En el caso de **My idea 4 California**, se utilizó **Twitter** como plataforma para la comunidad, cuando claramente es difícil desarrollar propuestas profundas y de calado en tan solo los 140 caracteres que te permite **Twitter**.

Más recientemente, la ciudad de Barcelona ha sido escogida la ciudad Europea más innovadora en el 2014. Sin embargo, estos premios tienen más que ver con la implantación de tecnologías *smart* en los servicios públicos (tecnologías proporcionadas por grandes multinacionales como **IBM**, **Cisco**, **Ferrovial** o **Telefónica**), que con la apertura de sus procesos a la ciudadanía, de una innovación realmente colaborativa.

Hoy, y desde el paraguas de la marca **Barcelona Inspira**, Barcelona dispone de una página web y una app móvil llamada **Govern Obert**, “Gobierno Abierto”, en la que cada ciudadano puede opinar sobre los proyectos en marcha del ayuntamiento de Barcelona, así como la comunidad **Co-Innovació**, en la que cualquier ciudadano puede aportar ideas a preguntas y retos lanzados en la plataforma. Siendo este un paso significativo hacia la apertura de los procesos de gestión de la Administración hacia los ciudadanos, sigue siendo un paso todavía más bien simbólico.



Fuente: <http://governobert.bcn.cat/es>.

En este tipo de propuestas, faltan realmente algunos elementos clave de todo tipo de comunidades de innovación:

- Compromiso político.
- Esfuerzo en comunicación de la iniciativa de innovación.
- Foco: ¿qué es lo que el ayuntamiento quiere mejorar realmente? ¿Para qué buscamos ideas? Un vistazo rápido a la comunidad de **Govern Obert** permite identificar que las principales ideas compartidas son mejoras que cada uno quiere ver implementadas delante de su casa. ¿Es realmente eso lo que permitirá a la ciudad de Barcelona progresar? ¿Es ese el principal reto de la ciudad de Barcelona?
- Un proceso y explicación clara de qué se va a hacer con las ideas que se reciben.

- Definición clara de qué se requiere para que una de las ideas compartidas realmente se implemente.
- Sistemas de motivación y recompensa para que la ciudadanía participe. Por ejemplo, ¿por qué no obtener descuentos en las tarjetas para el sistema de transporte público de la ciudad por ser el ciudadano con las mejores ideas? Claro que para ello necesitaríamos saber qué definimos como las *mejores ideas*...



Fuente: www.ciudadania20.org.

Quizás una de las pocas iniciativas de innovación abierta relacionadas con el sector público es **Ciudadanía 2.0**, un movimiento ciudadano que ha conseguido la implicación política en América Latina. Resulta muy explicativo de los éxitos obtenidos por parte de esta iniciativa el siguiente vídeo:

Pero todavía debe demostrarse que iniciativas de este tipo, lideradas desde el inicio por las administraciones, puedan tener éxito. Quizás una aproximación menos ambiciosa, pero más práctica, es la de escoger determinados grupos de ciudadanos, y poco a poco hacerles proactivamente más partícipes de la gestión ciudadana en ámbitos específicos, para luego ir creciendo, como en el caso de la red de municipios vascos Haurren Hirien Sarea, que promueve la participación de los niños a la hora de diseñar estrategias y políticas públicas, con el fin de que estas sean más amables e inclusivas con las personas que viven en ellas.



"¡Innovación Ciudadana en 5 minutos!"

Fuente: https://www.youtube.com/watch?v=_qYPGUmiqUw.

