

The background features a repeating pattern of stylized fish icons. The fish are arranged in horizontal rows, swimming towards the right. The top row consists of white fish, while the subsequent rows consist of blue fish. The fish are simple, rounded shapes with a small tail and a pointed snout.

35 razones para la colaboración empresarial

(y casi 100 casos reales de cómo hacerlo)

Fernando L. Mompó

35 razones **para la colaboración** **empresarial**

(y casi 100 casos reales de cómo hacerlo)

Fernando L. Mompó

Zero Factory S.L.

info@infonomia.com
www.infonomia.com

Todos los casos utilizados en este libro han sido extraídos de los artículos publicados en el blog de Co-Society. Puedes seguirnos a través de RSS o de diferentes redes sociales para conocer más casos y razones para la colaboración empresarial.

Follow us to update you on Co-innovation



co-society®

www.co-society.com
info@co-society.com

Prólogo

de **Alfons Cornella**

En 2010 desde Infonomia lanzamos una iniciativa algo atrevida: co-society. Se trataba de explorar en qué condiciones podíamos estimular la innovación ENTRE empresas, en especial, entre empresas de sectores diferentes. Nuestra experiencia en más de 100 proyectos de innovación para nuestros clientes en Infonomia, nos permitían intuir que, de forma creciente, la innovación más disruptiva se produciría en la “colisión”, el “rozamiento”, la “intersección” de empresas cuyo día a día se lleva a cabo en sectores diferentes. Creo que no éramos conscientes de hasta qué punto nos estábamos adelantando a la historia, para lo bueno y para lo malo.

Nos adelantábamos para lo bueno porque no tardamos en descubrir que la innovación colaborativa era una realidad bien clara, aunque algo “escondida”. Empezamos a documentar más y más casos a nivel nacional e internacional, que ilustraban fehacientemente que algunas de las innovaciones más interesantes de los últimos años se habían generado en las “rendijas” entre industrias y sectores. Plástico de origen vegetal aplicados a la fabricación de asientos de automóvil, resultado de la colaboración entre un fabricante de automóviles y un fabricante de automóviles. Cristales táctiles (como los que tiene en su móvil) desarrollados desde la confluencia de la ciencia del cristal y la tecnología digital. Nuevos conceptos de transporte público de gran capacidad (para los TranMilenio latinoamericanos) que derivan de la intersección de conocimientos entre un fabricante de trenes y tranvías y un fabricante de autobuses. Y más y más casos que fuimos documentando. Hoy es evidente que la innovación colaborativa está a la orden del día, y que es uno de los mejores caminos para estimular una creatividad cruzada, abierta.

También nos adelantamos para lo malo, porque, como toda nueva actividad atrevida, nos vimos en la necesidad de “crear un mercado” donde no lo había. Si ya es difícil hablar a muchas empresas de innovación (y más en nuestras latitudes) se entenderá que aún lo es más hablar de innovación colaborativa. Por ello, debemos un gran reconocimiento y gratitud a las empresas, y a sus equipos de innovación, que creyeron en este proyecto desde el primer momento, y que nos han dado su apoyo continuamente desde su origen. A ellos va dedicado este libro.

Finalmente, quiero destacar la extraordinaria tarea que Fernando López Mompó hace periódicamente desde el blog de co-society (www.co-society.com/blog/) en el que va documentando ejemplos de innovación colaborativa en todo el mundo. Creo que se trata del único blog dedicado expresamente a este objetivo, y la calidad de su trabajo es excepcional. En este libro se han recogido unas decenas de ejemplos, y se han organizado en 35 “formas” diferentes de innovar de forma colaborativa. Una vez más, gracias por este extraordinario trabajo.

Desde Infonomia seguiremos apoyando este fantástico proyecto de estímulo de la innovación colaborativa que es co-society. Porque creemos que el mundo que viene es demasiado complejo para resolverlo solos. Y que la colaboración, la combinación de experiencias y capacidades, desde la confianza y la generosidad, será lo que permitirá un mundo más justo, próspero y sostenible para las generaciones venideras.

innovación



1. **Co-crear un “océano azul” con diferentes competencias clave.** Farolas que iluminan y conectan. 10
2. **Unir la Tecnología y el Diseño.** Wearables inteligentes por dentro y bellos por fuera. 12
3. **Co-innovar con startups.** Programas de formación y mentoring para irse conociendo mejor. 14
4. **Co-crear con una marca personal.** H&M y Balmain crearon la colección del año. 16
5. **Co-innovar In-house con clientes.** Mercadona: un nivel de prescripción de cliente que no es casual. 18
6. **Co-crear con clientes con plataformas online.** Dell IdeaStorm: Aprovechando ideas de clientes desde 2007. 20
7. **Co-crear con makers.** GE y Local Motors ceden instalaciones para inventar los electrodomésticos del futuro. 22
8. **Co-crear una nueva empresa con proveedor.** Iberdrola + Grupo Dominguis: Más allá de la relación comprador-vendedor. 24
9. **Co-crear con empleados con plataforma online.** TechnoWeb de Siemens: ideas de empleados que originan productos de éxito. 26
10. **Otras formas de Co-creación con empleados.** Google y PG intercambiaron empleados para potenciar nuevos puntos de vista. 28
11. **Co-crear con pacientes. Medicina participativa.** Co-innovación con pacientes para una Salud más humana. 30
12. **Co-innovar en innovación social.** Grameen Danone Foods: Beneficios sociales con lógica de mercado. 32

marketing



13. **Co-Branding para nuevo producto.** Nike y Apple iniciaron con FuelBand una nueva categoría de producto que hoy mueve miles de millones de dólares. 34
14. **Co-Branding para el refuerzo mutuo del valor de las marcas.** Delta Airlines y LinkedIn: Relaciones profesionales significativas a 35.000 pies de altura. 36
15. **Co-crear una nueva propuesta de valor para clientes comunes.** eBay + Sotheby's: el arte y el lujo también pueden subastarse online. 38
16. **Constituir un único interfaz para servicios complementarios.** Iberia + Alsa “Fly&Bus”: Viajando desde casa al destino final con un único billete. 40
17. **Comunicar con los clientes con la ayuda de los empleados.** Twelpforce: Un caso de Comunicación puesta en manos de los empleados que se estudia en las escuelas de negocio. 42

operaciones



18. **Compartir cadena logística.** Kimberly-Clark y Lever Fabergé, pioneros en distribución colaborativa. 44
19. **Compartir información.** Los agricultores colaboran para compartir la principal nueva materia prima en agricultura: información. 46
20. **Compartir activos inmobiliarios y otros.** Kiala: 15.000 puntos de recogida y envío de paquetería y ninguno propio. 48

- 21. **Compartir proceso de provisión (compra conjunta).** Día + Eroski: compitiendo por la venta, colaborando en la compra. [50](#)
- 22. **Compartir canal de distribución.** Pascual + Esteve: sinergia en la fortaleza de cada empresa en su principal canal de distribución. [52](#)
- 23. **Compartir canal como parte de una estrategia omnicanal.** Las 2.400 oficinas de Correos se convierten en puntos de recogida de las compras hechas en Amazon. [54](#)
- 24. **Explorar nuevas formas de producción y modelos de negocio.** Hasbro + Shapeways: Como si EMI o BMG hubieran colaborado con Napster. [56](#)
- 25. **Hacer realidad la economía circular.** Renault colabora con sus proveedores para crear un ecosistema de economía circular. [58](#)

investigación



- 26. **Co-Invertir en una nueva categoría de producto.** Novartis + Qualcomm: Explorando juntos territorios “más allá de la pastilla”. [60](#)
- 27. **Co-Investigar con empresas del mismo sector.** Farmacéuticas se unen para investigar juntas la cura del Alzheimer. [62](#)
- 28. **Co-crear un estándar o solución sectorial.** AGL: un mismo sistema operativo para los futuros vehículos. [64](#)
- 29. **Obtener conocimiento del Big Data ¿Big Data too big?** Co-innova con científicos de datos de todo el mundo. [66](#)
- 30. **Liberar Propiedad Intelectual.** Tesla Motors liberó sus patentes para potenciar el mercado de los vehículos eléctricos. [68](#)

administración pública



- 31. **Fomentar la colaboración Público-Privado.** Singapur consideró la Co-Innovación como un nuevo motor de crecimiento. [70](#)
- 32. **Colaborar con la empresa privada.** Un gran paso para la NASA, un gran salto para la colaboración Público-Privado. [72](#)
- 33. **Colaboración entre servicios públicos.** Mehrgenerationenhaus: una respuesta a varios retos sociales. [74](#)
- 34. **Co-crear con ciudadanos.** Co-creación para una democracia participativa más allá de las urnas. [76](#)

una nueva forma de empresa



- 35. **Reinventar el concepto de empresa.** Transportar personas en un tubo a 1.200 km/h no es lo más disruptivo de Hyperloop. [78](#)

01

Co-crear un “océano azul” con diferentes competencias clave



FAROLAS QUE ILUMINAN Y CONECTAN.

Una de las más obvias y potencialmente fructíferas razones para innovar conjuntamente con otra empresa es la creación de un nuevo producto o servicio que se beneficie de las diferentes *core competence* de cada una de las partes. El apalancamiento sobre varios Know-Hows expertos puede resultar especialmente potente en los casos en los que el producto o servicio resultante representa una nueva o prácticamente nueva categoría inexistente hasta ese momento. Este tipo de colaboraciones facilitan la exploración de *océanos azules* en los que resulta difícil encontrar competidores porque nadie o muy pocos pueden contar con las diferentes capacidades o competencias que se ponen sobre la misma mesa gracias a esa iniciativa conjunta.

Ese es sin duda el caso de sistemas de alumbrado urbano formados por farolas que al mismo tiempo puedan actuar como antenas de señales telefónicas. **Ericsson** como compañía experta en equipos de telecomunicaciones y **Philips** como líder mundial en sistemas de iluminación trabajan conjuntamente en este tipo de solución desde hace un par de años. El nuevo tipo de farola con capacidad de ofrecer conexión responde a la necesidad de redes de telefonía más densas, formadas por un mayor número de puntos de acceso. La solución resultó obvia para Ericsson tras experimentar con diferentes posibilidades: las farolas urbanas pueden devenir las antenas ideales por su eficiencia (altura ideal), economía (no hay que comprar ni alquilar

El apalancamiento sobre varios Know-Hows expertos resulta especialmente potente cuando el resultado representa una nueva categoría de producto inexistente hasta ese momento.

nuevos espacios) y discreción (no estropean el paisaje porque ya están ahí cumpliendo con su misión de iluminar). E igual de obvia resultó también para Hans Vestberg, CEO de la compañía sueca, proponer al máximo responsable de Philips Frans van Houten trabajar conjuntamente en el tema tras una conversación mantenida por ambos con motivo de un encuentro en el Foro Económico Mundial de Davos.

Y es que una relación de confianza entre los máximos responsables de las compañías se muestra insistentemente como uno de los principales factores desencadenantes de las iniciativas de colaboración. La idea de Snapcash, el sistema de pagos electrónicos P2P de **Snapchat**, nació también de una interacción casual entre Jack Dorsey, CEO de **Square**, y Evan Spiegel, CEO de la popular aplicación de mensajería. Dorsey envió 25 dólares a Spiegel como parte

de las pruebas de su nuevo sistema de pagos electrónico Square Cash. Spiegel quedó impresionado y cuando quiso introducir el mismo tipo de servicio en Snapchat le pidió a Jack ayuda. Teniendo a Square como socio, éste se encarga del almacenamiento de la información sensible de los pagos, calmando así de alguna forma la posible preocupación por temas de seguridad con los que Snapchat ha tenido problemas en el pasado. El acuerdo permitió a Snapchat explorar el modelo de negocio de los pagos p2p sin arriesgar demasiado. Square, con una mayor parte de clientes en comercios y empresas, se beneficia también de la mayor visibilidad entre un tipo de cliente (jóvenes) y un canal (aplicación de uso masivo) que le permite plantearse competir con ofertas como Google Wallet en la relativamente nueva categoría de pagos p2p desde el móvil.

VÍNCULOS

Ericsson and Philips unite to brighten cities and provide mobile broadband connectivity through smart street lighting

<https://www.ericsson.com/news/1763971>

Snapchat to Let You Send Money to Friends, Thanks to Square

<http://www.recode.net/2014/11/17/11632930/snapchat-to-let-you-send-money-to-friends-thanks-to-square>

02

Unir la Tecnología y el Diseño



WEARABLES INTELIGENTES POR DENTRO Y BELLOS POR FUERA.

Quizás los wearables no puedan considerarse ya como una categoría de producto totalmente nueva. Más novedosa sí que es, sin embargo, la idea de hacerlos “invisibles”, es decir, de ofrecer sus funciones “camufladas” en accesorios como un reloj de pulsera clásico o una joya en forma de colgante. Algunos expertos consideran que los wearables no cumplirán su promesa de convertirse en el próximo gran producto de electrónica de consumo hasta que, más allá de las funciones que puedan ofrecer, éstos sean percibidos, sobre todo, como objetos bellos y *cool to wear*. La capacidad de diseñar objetos que la gente quiera ponerse encima no es una facultad fácil de encontrar, mucho menos dentro de las compañías tecnológicas. Ésta es una misión de diseñadores y artistas, y por esta razón crecen en número las propuestas conjuntas y colaborativas entre los mundos de la tecnología y de la moda.

Una colaboración pionera en este sentido fue la de **Chris Walker** y **House of Horology**. Chris es el fundador de Secret Labs, una pequeña compañía desarrolladora de hardware, software y servicios para Smart Homes. House of Horology es un fabricante de relojes neoyorquino cuyas creaciones recibieron en el 2013 la nominación de “Best Men’s Watches” por parte de New York Magazine. El resultado de la colaboración de ambos fue Agent, un smartwatch que fue considerado en su momento el más avanzado reloj inteligente en el mercado

La capacidad de diseñar objetos que la gente quiera ponerse encima no es una facultad fácil de encontrar, mucho menos dentro de las compañías tecnológicas.

y cuyo proyecto recibió en un millón de dólares en su campaña de crowdfunding en Kickstarter.

Unos meses más tarde otras colaboraciones similares siguieron el mismo objetivo de “casa” competencias clave en los ámbitos de la tecnología y del diseño. **Intel**, por ejemplo, colaboró con los diseñadores Humberto Leon y Carlo Lim de **Kenzo** y **Opening Ceremony** respectivamente en la creación del brazalete inteligente MICA, así como con **TAG Heuer** y **Fossil** en otra serie de dispositivos portables comercializados tanto a través de la web de Intel como en tiendas de moda y complementos. **Diesel** y **Samsung** trabajaron también conjuntamente en su propio cinto inteligente, mientras que **HP** optó por colaborar con el diseñador de moda masculina **Michael Bastian** en la creación de su smartwatch.



Imagen: Michael Bastian by HP

VÍNCULOS

Agent Watches

<http://www.agentwatches.com/>

Intel's MICA smart bracelet has more style than substance

<http://www.engadget.com/2014/11/17/intel-mica-hands-on/>

Intel: Reimagining Wearable Technology

<http://goo.gl/59CkBF>

Diesel Black Gold Introduces Custom Samsung Gear S at Runway Show

<http://goo.gl/fRgD08>

Michael Bastian engineered by HP

<http://engineeredby.hp.com/michael-bastian/index.html>

03

Co-innovar con startups



PROGRAMAS DE FORMACIÓN Y MENTORING PARA IRSE CONOCIENDO MEJOR.

La aceleración del cambio y la creciente complejidad de los retos a los que se enfrentan las empresas ya consolidadas en un determinado mercado hacen que una relación más “íntima” con algunas startups emergentes deje de ser una opción para convertirse en una necesidad. Un creciente número de empresas han empezado a crear sus propios ecosistemas de innovación utilizando para ello diferentes enfoques y estrategias. Las iniciativas en este sentido muestran una gran diversidad de escalas, niveles de implicación y resultados. Para muchas de las empresas que buscan asociarse con startups, echar un vistazo a un plan de negocio o a una serie de patentes no es suficiente. La perspectiva de relaciones más profundas y comprometidas requiere de preliminares. Concursos, retos abiertos, o programas de formación y networking ofrecen una alternativa para tantear el terreno antes de poner en marcha iniciativas de co-innovación que necesiten de un mayor nivel de implicación.

Ese es el objetivo de un programa como **Shopper Futures**, puesto en marcha por **Mondelez International**, una multinacional del snack con un porfolio de marcas entre las que se incluyen Oreo, LU, Cadbury o Trident, entre otras. Shopper Futures buscó la participación de cualquier startup con capacidad para transformar de manera significativa el sector del retail con innovaciones en áreas como los pagos móviles, análisis de compra, optimización de inventario, programas

Para muchas de las empresas que buscan asociarse con startups, echar un vistazo a un plan de negocio o a una serie de patentes no es suficiente.

de fidelidad o paneles interactivos. El programa ofrece a nuevas empresas emergentes en estos sectores la oportunidad de trabajar durante tres meses codo con codo con las marcas líderes de Mondelez. El objetivo: diseñar el piloto de una nueva propuesta de valor que pueda llevarse al mercado. El programa ha de servir a la multinacional para detectar compañías innovadoras en sus primeras fases, poder aprender de ellas y contagiarse de su espíritu emprendedor. A cambio, las startups obtienen un acceso privilegiado al expertise de las marcas sobre los consumidores y estrategias de marketing que puede resultar críticas para desarrollar con éxito sus ideas.

Sanofi España puso en marcha **Health-U** con similares objetivos de detectar y conocer mejor a startups con las que establecer una potencial relación de co-innovación. Health-U se propuso como un programa de formación y mentoring de seis meses dirigido a nuevas



Imagen: forbes.com

empresas desarrollando ideas o aplicaciones para mejorar el control del colesterol, reducir los riesgos cardiovasculares o llevar a cabo un seguimiento más eficiente de los tratamientos a pacientes. Las startups seleccionadas participaron durante una semana en una serie de actividades diseñadas para abordar el diseño de un modelo de negocio que pudiera encajar mejor en el sector de la salud.

VÍNCULOS

Shopper Futures. The future of retail in 90 days

www.shopperfutures.com

Health-U

<http://www.health-u.es/>

04

Co-crear con una marca personal



H&M Y BALMAIN CREARON LA COLECCIÓN DEL AÑO.

Los efectos positivos de la co-innovación y el co-branding no tienen por qué estar limitados a las grandes marcas y empresas. Añadir a una fórmula de mejores competencias críticas las provenientes de una marca personal puede igualmente suponer un efecto multiplicador de éxito cuando la aportación de esta marca es pertinente.

La popularidad de los productos de cocina de **Lékué** ha convertido a esta empresa catalana en una marca internacional con presencia en 40 países. Parte importante de este éxito se debe a la especial mezcla de diseño y funcionalidad de sus utensilios. Lékué puede hoy acceder a los mejores diseñadores del mundo para crear sus nuevas gamas de productos. Y, sin embargo, cuando la empresa decidió crear una nueva línea de utensilios de repostería acudió a un pastelero local para involucrarlo en el proyecto. Se trataba de **Christian Escribà**, miembro de la cuarta generación de una familia de maestros pasteleros y chocolateros considerados una referencia en Barcelona desde principios del pasado siglo XX. Un equipo formado por diseñadores de Lékué y colaboradores de Escribà trabajó conjuntamente en una serie de talleres con el objetivo de buscar y definir ideas, desarrollar innovadores conceptos y diseñar nuevos productos. El resultado fue la colección **Lékué by Escribà**, formada por tres nuevos productos que desde entonces forman parte del catálogo de Lékué.

Los efectos positivos de la co-innovación y el co-branding no tienen por qué estar limitados a las grandes marcas y empresas.

La cadena multinacional de tiendas de moda **H&M** es seguramente una de las que mejor ha sabido aprovechar el valor de las marcas personales con este tipo de iniciativas de colaboración. Quizás no exista otro sector como el de la moda en el que un nombre propio pueda llegar a suponer mayor aportación de valor. Este valor añadido puede ser especialmente ventajoso para una marca como H&M. Dirigida a un público masivo y con una focalización en visibilidad y precio, se trata de una marca que difícilmente puede añadir por sí misma el elemento “exclusividad” a su propuesta. Por eso H&M comenzó hace una década a buscar la colaboración con marcas personales en el lanzamiento de diversas colecciones especiales, en unos casos con auténticos proyectos de co-creación con diseñadores (Karl Lagerfeld, Versace), otras veces en un más puro ejercicio de mero co-branding (David Beckham, Belloncé). La última de estas iniciativas, el lanzamiento de una colección fruto de la colaboración con el diseñador



Imagen: lékué

de la marca **Balmain** Olivier Rousteing, supuso todo un fenómeno al provocar enormes colas en las puertas de los establecimientos de la marca, así como una repercusión sin precedentes en prensa, TV y, sobre todo, redes sociales (en las que Olivier Rousteing contaba ya con más de millón y medio de seguidores). **H&M x Balmain** fue considerada por muchos expertos en moda como la colección del año.

VÍNCULOS

Colección Lékué y Escribà para los más creativos

<https://goo.gl/djHEeK>

It's confirmed: Balmain x H&M was a total knockout

<http://goo.gl/tNXC2q>

05

Co-innovar In-house con clientes



MERCADONA: UN NIVEL DE PRESCRIPCIÓN DE CLIENTE QUE NO ES CASUAL.

Ha pasado más de una década desde que el concepto de crowdsourcing fuera hecho público por primera vez en un artículo publicado por Jeff Howe en la revista *Wired* en 2006. Desde entonces, un creciente número de empresas ha intentado fomentar con mayor o menor fortuna una mayor participación activa de “las multitudes” a favor de alguna de sus necesidades de negocio. En general e históricamente, una mayoría de iniciativas de crowdsourcing han sido aprovechadas en la mejora de los esfuerzos de comunicación en un entorno en el que el contenido viral y generado por los usuarios se ha demostrado como más eficiente. Menos frecuentes y más recientes son los proyectos dirigidos a incluir a clientes o potenciales clientes en las necesidades de innovación. Al menos no de una manera consistente y a pesar del auge de un nuevo tipo de consumidor cada vez más deseoso de participar de alguna forma en el diseño de sus productos favoritos o en el valor aportado por sus marcas preferidas.

El principio del crowdsourcing aplicado a la innovación parte de la premisa de que los usuarios de un producto o servicio podrán siempre aportar al desarrollo de una nueva propuesta ideas y puntos de vista que difícilmente podrían incorporar por sí solos los “expertos de mercado”. Estos expertos se ocupan de la innovación desde las inevitables limitaciones culturales y “físicas” corporativas que no sufren esos clientes y *prospects*. Las iniciativas de innovación basadas

Los expertos que se ocupan de la innovación desde dentro de las empresas lo hacen con las inevitables limitaciones culturales y “físicas” corporativas que no sufren clientes y prospects.

en crowdsourcing pueden adoptar diferentes modelos y formas de lograr ese ideal de participación. Quizás el más básico de ellos consista en incorporar los clientes a los propios procesos de innovación realizados in-house con un rol mucho más activo y participativo de lo que han supuesto metodologías clásicas como las encuestas o los focus-groups.

Parte del éxito de la cadena de supermercados **Mercadona** recae en el alto valor prescriptor que históricamente han tenido sus clientes más satisfechos en relación a muchos de sus productos. Sin duda una importante parte de la creación de ese valor se debe a la visión estratégica de innovación que ha llevado a más de 7.000 de estos clientes a pasarse por alguno de los diferentes centros de co-innovación de la cadena. Mercadona cuenta actualmente con 12 de estos centros,

cada uno de ellos especializado en una categoría de producto: desayuno, cocina, lácteos, perfumería, mantenimiento del hogar, higiene personal, etc. El resultado son más de mil artículos de marca propia lanzados o mejorados a partir de las sugerencias de sus clientes.

Cada uno de estos centros es responsable de detectar a aquellos consumidores “enamorados” de un determinado producto o categoría. Éstos serán los encargados de probar todo, desde nuevas recetas a diseños de packaging pasando incluso por formas de presentación en los lineales, generando una información que posteriormente se convierte en una lista de necesidades. Los proveedores de Mercadona son invitados a estos procesos con la misión de ofrecer prototipos basados en esas necesidades que, una vez validados por los clientes, estarán en disposición de pasar a las líneas de producción en forma de nuevos o mejorados productos.

VÍNCULOS

Mercadona innova con los clientes en sus Centros de Coinnovación

<http://www.noticiasmercadona.es/mercadona-innova-con-clientes-en-sus-centros-coinnovacion/>

Mercadona, un «caso único» de innovación que observa Ikea y se estudia en Portland

<http://www.abc.es/local-comunidad-valenciana/20150929/abci-modelo-mercadona-portland-201509291707.html>

06

Co-crear con clientes a través de plataformas online



DELL IDEASTORM: APROVECHANDO IDEAS DE CLIENTES DESDE 2007.

Otros modelos de aprovechamiento de las ideas y sugerencias de los clientes a través de procesos de co-innovación se basan en la utilización de plataformas online especialmente creadas para tal fin. Este tipo de iniciativas, perfectamente complementarias a otros métodos y estrategias de co-innovación, permite llevar a cabo esta clase de procesos desde la distancia, abriéndolos así a la participación de cualquier persona en cualquier parte del mundo con una idea lo suficientemente relevante.

Dell fue pionera en este ámbito con el lanzamiento en el 2007 de **IdeaStorm**, una plataforma en la que desde entonces cualquiera puede enviar ideas y sugerencias para mejorar los productos y servicios ofrecidos por la compañía. IdeaStorm cuenta con varias capacidades de red social que permiten, por ejemplo, votar las ideas de los demás o contribuir a ellas en foros interactivos con sus creadores u otros participantes. Desde su lanzamiento, IdeaStorm ha recibido más de 18.000 ideas, aproximadamente 500 de las cuales han acabado por ser finalmente implementadas.

Unilever ha utilizado crowdsourcing con diferentes fines desde hace años, pero con el relativamente reciente lanzamiento de su plataforma **Foundry IDEAS** la multinacional se ha propuesto multiplicar por 10 antes del 2020 el número de sus innovaciones generadas a partir

de colaboraciones externas. Foundry IDEAS se abre a la participación de cualquier tipo de actor, sea éste una persona particular, una startup o un equipo de investigación en una universidad. Lo único que se pide es ser capaz de responder a alguno de los retos propuestos por la compañía. La plataforma se estrenó con tres de estos retos y la posibilidad de obtener un total de 150.000 dólares para financiar los programas pilotos que han de validar las propuestas ganadoras.

La tendencia ha alcanzado incluso a compañías con cierta fama de ser poco amigas de estar abiertas a ideas que no provinieran de sus propios departamentos de I+D, como es el caso de **Microsoft**. Sin embargo y como parte del proceso de desarrollo de Windows 10 (y quizás para evitar las muchas reacciones en contra que produjo el Windows 8), la multinacional puso en marcha **Windows Insider Program (WIP)**. Considerada la mayor iniciativa de desarrollo colaborativo llevada a cabo nunca por Microsoft, WIP fue creada para recoger todo el feedback posible no solo en cuanto a errores de programación como ya había hecho con anterioridad, sino especialmente en relación a la experiencia de usuario experimentada por una serie de voluntarios (técnicos o no) tras probar una versión beta previa al lanzamiento definitivo de la última versión del sistema operativo.

La tendencia de utilizar el crowdsourcing aplicado a la innovación ha alcanzado incluso a compañías con cierta fama de ser poco amigas de estar abiertas a ideas que no provinieran de sus propios departamentos de I+D.

VÍNCULOS

The Unilever IDEAS Foundry

<https://www.ideas.unilever.com/Page/Home>

Dell IdeaStorm

<http://www.ideastorm.com/>

Microsoft Windows Insider Program

<https://insider.windows.com/>

07

Co-crear con *makers*



GE Y LOCAL MOTORS CEDEN INSTALACIONES PARA INVENTAR LOS ELECTRODOMÉSTICOS DEL FUTURO.

La gran mayoría de procesos de co-creación abiertos a los consumidores u otros tipos de participantes más allá de la empresa tienen lugar en los límites de plataformas digitales o herramientas virtuales como las anteriormente mencionadas. Resulta lógico, pues han sido precisamente las nuevas tecnologías de la comunicación las que hoy hacen posible un nivel de relación entre empresa y cliente que antes no era factible. La discusión sobre conceptos o el perfeccionamiento de ideas se produce básicamente a través de una interacción remota basada en la transmisión de palabras, imágenes o modelos 3D. La co-innovación con clientes se produce prácticamente siempre en bits, no en átomos, y por esos son especialmente destacables los todavía escasos casos en los que el proceso de co-creación da un paso más allá e implica utilizar las manos.

Resultado de la colaboración entre **General Electric** y **Local Motors**, FirstBuild nació hace un par de años con la misión de convertirse en una forma pionera de inventar, desarrollar y llevar al mercado la nueva próxima generación de electrodomésticos. FirstBuild se propone como una plataforma abierta de co-creación colaborativa con un importante valor diferencial: incluir en su propuesta la creación de microfactorías abiertas al público. Para ello cuenta con la experiencia previa y las microfactorías de Local Motors, compañía especializada en co-crear y co-diseñar con una comunidad online nada más y nada menos que nuevos vehículos.

La co-innovación con clientes se produce prácticamente siempre en bits, no en átomos, y por esos son destacables los todavía escasos casos en los que el proceso de co-creación implica acabar utilizando las manos.

GE y Local Motors utilizan FirstBuild para involucrar a una comunidad de diseñadores industriales, científicos, ingenieros, *early adopters* y *makers* en general en la exploración de soluciones para algunos de los más duros retos de ingeniería. La participación incluye poder utilizar las herramientas avanzadas e instalaciones de una microfactoría para prototipar e iterar esas soluciones lo más rápidamente posible. FirstBuild comenzó sus actividades con una primera microfactoría abierta en el campus de la University of Louisville e invitando a los miembros de la comunidad a aportar ideas y realizar prototipos en relación a un conjunto de proyectos basados en electrodomésticos de GE y el futuro de la cocina.

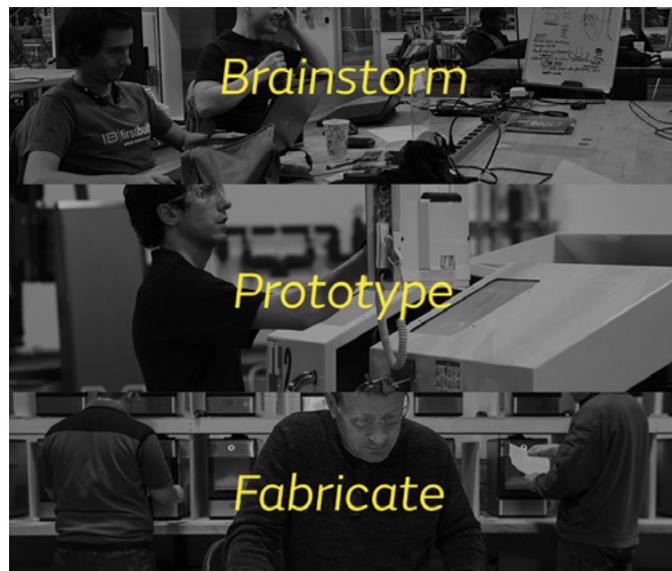


Imagen: firstbuild.com

VÍNCULOS

FirstBuild

<https://firstbuild.com/about/who-we-are/>

General Electric is looking to students, entrepreneurs, and makers to co-create the products of the future

<http://www.techrepublic.com/article/ges-firstbuild-can-a-big-company-harness-startup-mojo-on-the-backs-of-upstart-entrepreneurs/>

08

Co-crear una nueva empresa con proveedor



IBERDROLA + GRUPO DOMINGUIS: MÁS ALLÁ DE LA RELACIÓN COMPRADOR-VENDEDOR.

Los beneficios de la co-creación no tiene porqué limitarse a unos clientes entendidos únicamente como individuos/consumidores. En el ámbito B2B, la aceleración tecnológica y de innovación afecta también a la tradicional relación entre empresas en sus diferentes roles como clientes y proveedores. A éstos últimos se les reclama cada vez más que se conviertan en motor de innovación de sus clientes aportando nuevas ideas y productos. La futura evolución de mercados de enorme potencial como el de la llamada Internet de las Cosas o el Internet Industrial facilitará una explosión de nuevos tipos de productos, servicios y, sobre todo, innovadores modelos de negocio basados en nuevas formas de captura de valor. Sin duda, el éxito en el particular entorno de estos nuevos mercados requerirá de un nuevo tipo de relación entre clientes y proveedores que vaya más allá del tradicional mero intercambio transaccional entre un comprador y un vendedor. Serán necesarias relaciones empresariales con una mayor base en la colaboración, una mutua comprensión de las necesidades del otro e incluso de asunción compartida de riesgos.

La co-inversión conjunta a partes iguales de **GE** con el gigante energético **E.ON** en la creación de una nueva granja eólica en Grandview (Texas) supone un ejemplo de este nuevo tipo de relación. GE no se ha limitado en este caso a proveer las nuevas instalaciones con sus turbinas. Participará en el proyecto con un nuevo modelo de negocio que requerirá de

En el ámbito B2B, la aceleración tecnológica y de innovación afecta también a la tradicional relación entre empresas en sus diferentes roles como clientes y proveedores.

una mayor familiaridad con la hoja de balance de su cliente, sus estrategias financieras o su aproximación al mercado. Este proyecto forma parte de una nueva estrategia de GE en la que los comerciales de la compañía deben ahora establecer relaciones que incluyen algo más que una política de precios y descuentos. Esta nueva estrategia requiere también de soluciones que integren sus tecnologías, conectividad y analítica con los sistemas financieros y los datos operacionales de sus clientes.

La española Iberdrola lanzó el pasado año un nuevo programa de innovación. La nueva política otorga una mayor importancia al rol de sus proveedores en el desarrollo de nuevos productos y servicios capaces de responder a los futuros retos del sector energético y de la compañía y de diferenciarla de sus competidores. El nuevo programa apuesta por la colaboración con sus proveedores en proyectos de I+D en los que se compartan riesgos y potenciales beneficios, contemplando incluso la



Imagen: Unsplash

creación de spin offs conjuntos para desarrollar nuevas ideas de forma colaborativa. GDES Technology es el primer fruto de esta nueva filosofía. Creada por **Iberdrola** junto al **Grupo Dominguis**, la nueva empresa desarrolla y vende tecnologías para la operación y mantenimiento de instalaciones de generación y distribución de electricidad.

VÍNCULOS

E.ON & GE Christen Wind Farm

<http://goo.gl/Trwd7d>

Iberdrola y Dominguis crean una empresa de mantenimiento de eléctricas

<http://goo.gl/fteCmi>

09

Co-crear con empleados con una plataforma online



TECHNOWEB DE SIEMENS: IDEAS DE EMPLEADOS QUE ORIGINAN PRODUCTOS DE ÉXITO.

La co-creación y co-innovación no tiene por qué darse únicamente con agentes externos. También puede estimularse dentro de los límites de una organización o empresa. La colaboración con y entre los empleados no surge espontáneamente ni puede asumirse por defecto. Los procesos de co-creación entre diferentes departamentos o con empleados no directamente vinculados a Innovación son todavía inusuales. Quizás ello se deba a que resulta contrario a la lógica pensar que la colaboración no surgirá simplemente de forma natural contratando el talento suficiente, poniéndolo bajo el mismo techo y estableciendo objetivos comunes.

En la práctica las cosas no funcionan así. Son necesarias metodología y herramientas y, sobre todo, un entorno cultural y de actitud todavía muy escaso entre las organizaciones. Lo mismo ocurre a la hora de colaborar con otras empresas. Precisamente, co-innovar internamente puede ser el mejor primer paso para aprender y probar posteriormente a colaborar con agentes externos, la mejor forma de tener una primera experiencia de menor riesgo y bajo unas condiciones de mayor control que posteriormente ayude como “chispa” iniciadora de ese cambio cultural y de mentalidad.

Existen muchas maneras de potenciar una mayor colaboración interna a la hora de innovar. Siemens es una de las compañías que

La colaboración con y entre los empleados no surge espontáneamente ni puede asumirse por defecto.

mayores esfuerzos ha realizado durante los últimos años en este sentido, poniendo en marcha diferentes iniciativas de innovación abierta, co-creación y co-ideación dentro de la propia organización.

Una de las más exitosas es sin duda **TechnoWeb**, una plataforma online que pueden utilizar todos los empleados de la compañía en cualquier parte del mundo para compartir ideas y tendencias de investigación y tecnológicas. Destaca también **Open Co-Ideation**, una competición que invita a los investigadores de diferentes departamentos a compartir su conocimiento con toda la organización. Tanto TechnoWeb como Open Co-Ideation ejemplifican los nuevos enfoques de Siemens para la generación de ideas, algunas de las cuales se han convertido ya en nuevos productos de éxito de la compañía.



Imagen: Fotolia

VÍNCULOS

Co-ideation and Knowledge-Sharing culture in Siemens

<http://www.siemens.com/innovation/en/home/pictures-of-the-future/research-and-management/innovation-management-knowledge-sharing-culture.html>

10

Otras formas de Co-creación con empleados



GOOGLE Y PG INTERCAMBIARON EMPLEADOS PARA POTENCIAR SU INNOVACIÓN CON NUEVAS PERSPECTIVAS.

Es relativamente fácil “matar” de forma equivocada una idea cuando ésta no ha pasado del papel. Más difícil resulta hacerlo cuando sus potenciales beneficios han sido demostrados con la experiencia tangible que ofrece un prototipo. En su deseo de aprovechar el potencial innovador de cada uno de sus empleados algunas compañías han decidido poner en marcha programas e iniciativas que van más allá de la mera presentación y discusión de ideas a través de una plataforma online añadiendo una dimensión más “física” y tangible al desarrollo de los nuevos conceptos.

El fabricante de automóviles **Ford** es una de ellas. Para poder ofrecer a sus empleados algo más que un tablón virtual en el que exponer sus ideas, Ford firmó un acuerdo de colaboración con **TechShop**, un taller y estudio de fabricación avanzada para *makers* de 1.500 m2, dotado de personal de apoyo especializado, y herramientas por valor de casi un millón de dólares entre las que se incluyen cortadoras láser, impresoras 3D y máquinas de control numérico (CNC) para fabricación programada. El acuerdo forma parte del Employee Patent Initiative Program del fabricante de automóviles, y permite a los empleados de Ford disfrutar gratuitamente durante tres meses de las instalaciones y personal de TechShop en Detroit para poder prototipar cualquier solución inventiva que puedan concebir.

Otra forma original de fomentar la innovación entre los empleados es mediante el “contagio” de nuevas ideas y perspectivas aportados por otros empleados... de otras compañías.

Otra forma original de fomentar la innovación en base a programas pensados para los empleados es mediante el “contagio” de nuevas ideas y perspectivas aportados por otros empleados... de otras compañías. Si todavía es raro actualmente encontrar programas de intercambio de profesionales entre departamentos de una misma organización (a pesar de los demostrados beneficios de este tipo de práctica), más extraño resultan los casos de programas de “stage” en otras empresas.

Pero eso es lo que hicieron con éxito hace unos años **Google** y **P&G** con un programa de colaboración que supuso el intercambio durante un par de semanas de unas dos docenas de profesionales de ambas compañías. El objetivo de Google fue conocer mejor a una compañía de gran consumo como P&G y sus necesidades de comunicación para poder atraerlas mejor a su red publicitaria de Adwords (en aquel tiempo todavía incipiente y no utilizada por este tipo de grandes em-



Imagen: forbes.com

presas). P&G por su parte buscaba aprender a cómo utilizar mejor las entonces nuevas formas de marketing online. Según ejecutivos de ambas compañías, el aprendizaje fue mutuo y muy positivo, y la iniciativa no sólo sirvió para compartir información muy útil para ambas partes sino que también supuso en general una mayor apertura a nuevas ideas de la cultura corporativa de cada una de las empresas.

VÍNCULOS

Ford + TechShop: Getting Employees to Tinker

<http://www.wired.com/2012/05/ford-techshop/>

A New Odd Couple: Google, P&G Swap Workers to Spur Innovation

<http://www.wsj.com/news/articles/SB122705787917439625>

11

Co-creación con pacientes



MEDICINA PARTICIPATIVA: CO-INNOVACIÓN CON PACIENTES PARA UNA SALUD MÁS HUMANA.

La co-creación con clientes alcanza una especial relevancia cuando el concepto es aplicado al ámbito de la Salud, cuando estos clientes son los usuarios de productos y servicios de salud como pacientes que sufren una determinada enfermedad o dolencia. Para un cada vez mayor número de expertos, una de las tendencias más prometedoras en este ámbito se corresponde con la incorporación de la voz de pacientes y cuidadores en el diseño de los nuevos productos, servicios, políticas y programas de salud. En un área tan necesitada de una innovación que sea capaz de responder a los críticos retos actuales, son muchos los que piensan que el verdadero nuevo paradigma en este sentido surgirá del descubrimiento de la capacidad de los pacientes para co-crear y co-desarrollar en materias como las instalaciones de salud o el diseño de los tratamientos.

Esta tendencia acuña ya nuevos conceptos como “participatory medicine” o “patient partnerships”, que se materializan en iniciativas innovadoras como las iniciadas por la compañía farmacéutica Merck o la empresa de test genéticos Recombine. **Merck** trabaja actualmente en el desarrollo del concepto de unos “patient input forums”, una iniciativa que convoca a pacientes voluntarios que sufren alguna de las enfermedades relevantes para la investigación que lleva a cabo la compañía. No se trata en este caso de los tradicionales “focus groups” en los que los nuevos productos o servicios son probados

Se trata de estudiar al paciente no como una enfermedad ubicada en un cuerpo sino como una vida humana en la que la enfermedad ha irrumpido.

una vez prácticamente desarrollados. Al contrario, estos foros han sido diseñados para que los investigadores de Merck puedan comprender mejor las enfermedades desde la perspectiva de los pacientes e identificar necesidades no satisfechas. En definitiva y según las palabras de un responsable de la iniciativa, “se trata de estudiar al paciente no como una enfermedad ubicada en un cuerpo sino como una vida humana en la que la enfermedad ha irrumpido”.

Inspirados por la decepcionante realidad de un mercado de biotecnologías plagado de grandes patentes con escaso éxito comercial, la empresa de pruebas genéticas **Recombine** decidió aplicar una metodología de *living lab* que le permitiera innovar yendo más allá de la calidad de su producto. Recombine quiso innovar especialmente en otras importantes áreas tales como la aplicación del producto en un entorno real, sus procesos logísticos y administrativos, o la acepta-



Imagen: fueftor

ción y reacción de los pacientes. Todos los procesos fueron recogidos con innovadores métodos de investigación antropológica como, por ejemplo, los diarios de pacientes. Los resultados de este enfoque incluyeron el descubrimiento de nuevos usos para las pruebas genéticas de Recombine, un replanteamiento de su nicho de mercado, y la identificación y solución de algunas de las resistencias de mercado.

VÍNCULOS

What It Really Takes to Listen to Patients

<https://hbr.org/2014/04/what-it-really-takes-to-listen-to-patients/>

Patient experience and co-creation in health: Recombine's case study

<https://goo.gl/zJzNRC>

12

Co-innovar en innovación social



GRAMEEN DANONE FOODS: BENEFICIOS SOCIALES CON LÓGICA DE MERCADO.

El ámbito de la innovación social se está convirtiendo también en un generador de relaciones y colaboraciones impensables hasta hace poco. Juegan a favor de ello las especiales características de un terreno en el que abundan las fronteras difusas y los actores de las más diversas índoles y con los más variados intereses, muchas veces incluso contrarios. La innovación social puede provenir de individuos, grupos u organizaciones en las áreas de lo público, la empresa privada o del llamado tercer sector, conformado por organizaciones sin ánimo de lucro como ONGs, fundaciones, etc. Nuevas maneras de afrontar los retos y necesidades sociales hacen que cada vez más la innovación social ocurra en los espacios de frontera entre estos tres contextos.

La innovación social ha experimentado un importante impulso durante los últimos años en base a la idea de que beneficios sociales y lógica empresarial no sólo no tienen por qué ser conceptos antagónicos sino que juntos pueden incluso ser una potente fuente de prosperidad. Sin embargo, no dejan de ser también ideas provenientes de dos mundos y perspectivas muy diferentes y generalmente distantes. La colaboración honesta entre organizaciones expertas en cada uno de estos dos mundos deviene un elemento clave en el éxito de muchas iniciativas de innovación social.

La innovación social ha experimentado un importante impulso en base a la idea de que beneficios sociales y lógica empresarial no tienen por qué ser conceptos antagónicos.

Grameen Danone Foods, una joint-venture entre la multinacional **Danone** y la organización sin ánimo de lucro **Grameen**, responde a este perfil de colaboraciones inesperadas en el ámbito de la innovación social. La compañía, fundada en el 2006, produce en Bangladesh un yogur enriquecido con nutrientes esenciales a un precio que incluso los más desfavorecidos económicamente pueden pagar. Esta iniciativa ayuda además a reducir la pobreza con la creación de empleo local. La leche es comprada a granjeros locales y un importante porcentaje de las ventas se realiza puerta a puerta por parte de una red comercial de mujeres que reciben un 10% de comisión.

Cuando Danone pensó en llevar a cabo una iniciativa de esta índole decidió no hacerlo solo y por eso se propuso colaborar con Muhammad Yunus, fundador de Grameen Bank y creador del concepto de micro-crédito. Grameen ofreció a Danone una forma viable de introducirse en un



Imagen: CauseTech

ámbito legal, político, geográfico y cultural al que era totalmente ajeno. La experiencia ha permitido a la multinacional de productos lácteos una mejor comprensión de las necesidades y los comportamientos de compra de los consumidores de bajos ingresos, aportando al mismo tiempo a este contexto una forma innovadora de ayudar a los más pobres a satisfacer sus necesidades básicas mediante una solución sostenible.

VÍNCULOS

Grameen Danone Foods Ltd

<http://goo.gl/FkoNM5>

UNICEF puso en marcha la plataforma online CauseTech para co-innovar en la solución de las necesidades de los más vulnerables

<http://causetech.net/>

13

Co-Branding para nuevo producto



NIKE Y APPLE INICIARON CON FUEL BAND UNA NUEVA CATEGORÍA DE PRODUCTO QUE HOY MUEVE MILES DE MILLONES DE DÓLARES.

La colaboración de dos marcas brinda la posibilidad de poder ofrecer al mercado un nuevo producto, servicio o experiencia única que no sería posible sin la contribución de las dos diferentes compañías implicadas. Este tipo de propuestas serán cada vez más valiosas en la medida en la que mercados cada vez más saturados generen consumidores que ansíen la novedad, exclusividad y “autenticidad” de aquello que no es fácilmente reproducible por otras marcas y estén dispuestos a pagar un precio Premium por ello.

FuelBand supone un buen ejemplo de este tipo de propuestas. Fruto de la colaboración entre dos marcas tan aparentemente distintas y distantes como **Apple** y **Nike**, FuelBand fue lanzada al mercado en el 2012 inaugurando una nueva categoría de gadget inexistente hasta aquel momento. Puede decirse incluso que este wearable supuso el inicio del movimiento “Quantified Self”, ofreciendo por primera vez a sus usuarios la posibilidad de registrar su actividad física y subir y compartir esa información en una plataforma online.

FuelBand supuso un importante éxito comercial para las marcas implicadas. Los ingresos de la división de Equipamiento de Nike se incrementaron un 18% el año de su lanzamiento (en contraste con las pérdidas de 1% del anterior año). Cuatro años más tarde diversas

La colaboración de dos marcas brinda la posibilidad de poder ofrecer al mercado un nuevo producto, servicio o experiencia única que no sería posible sin la contribución de las compañías implicadas

circunstancias han hecho que FuelBand no haya acabado siendo una historia de éxito. Su equipo de desarrolladores fue despedido pocos meses antes del lanzamiento del Apple Watch, un wearable propio en el que Apple puso mayor interés. Sin embargo, la nueva categoría de productos que inició supone hoy un sector de ventas por valor de varios miles de millones de dólares en el que compiten tanto marcas tecnológicas como deportivas (Adidas, Under Armour, Asics o New Balance, entre otras).

Otro ejemplo histórico en el mismo sentido es Doritos Locos Taco, el producto más exitoso con diferencia de la historia de **Taco Bell**. La co-creación entre esta cadena de restaurantes de fast food y el fabricante de snacks **Frito-Lay**, propietarios de la marca Doritos, dio como resultado un nuevo tipo de taco del que se han vendido más de

500 millones de unidades desde su lanzamiento hace cuatro años y del que Taco Bell obtiene un 40% más de beneficios que con sus tacos regulares. La utilización de una tortita inspirada en la textura y sabor del popular snack supuso un hit desde su primer día en los restaurantes de Taco Bell. Ambas compañías se enamoraron de la idea desde el primer momento y colaboraron en el diseño del nuevo producto. Incluso crearon conjuntamente la especial maquinaria de aderezo que necesitaba en nuevo tipo de taco. El éxito de Doritos Locos Taco lo ha convertido en un ejemplo paradigmático de co-branding que incluso incluye una leyenda: el día del lanzamiento del nuevo producto ambas empresas no habían llegado a firmar ningún contrato legal que pusiera negro sobre blanco las condiciones del acuerdo, firmado simbólicamente meses antes con un apretón de manos de los entonces CEO de Taco Bell y Frito-Lay.

VÍNCULOS

Nike FuelBand: The rise and fall of the wearable that started it all

<http://www.wearable.com/nike/not-so-happy-birthday-nike-fuel-band-2351>

Deep Inside Taco Bell's Doritos Locos Taco

<http://www.fastcompany.com/3008346/deep-inside-taco-bells-doritos-locos-taco>

14

Co-Branding para el refuerzo mutuo del valor de las marcas



DELTA AIRLINES Y LINKEDIN: RELACIONES PROFESIONALES SIGNIFICATIVAS A 35.000 PIES DE ALTURA.

Las marcas han devenido en muchas ocasiones, más que otra cosa, una historia. O para ser más exactos y utilizar un término más en boga, una “narrativa”. Esta narrativa o “storytelling” se ha convertido en un elemento fundamental de las marcas y de su valor. Una iniciativa de co-branding puede tener como principal objetivo y beneficio el refuerzo mutuo del valor de las marcas participantes. Para ello no resulta esencial crear ningún nuevo producto o servicio, no al menos ninguno que tenga intención de durar en el tiempo más de lo estrictamente requerido para cumplir con su objetivo comunicacional. Tan sólo es necesario que en dicha iniciativa coincidan las narrativas de ambas marcas y que esa convergencia cobre significado para los consumidores a los que está dirigida, reforzándose así de forma recíproca el carácter de sus respectivas historias y, en consecuencia, el valor de esas marcas.

El portal de citas **Match.com** y la cadena de cafetería **Starbucks** colaboraron para crear conjuntamente una de estas narrativas convergentes. La campaña “Meet at Starbucks” (Queda en Starbucks) tomó forma como nuevo botón o función en Match.com. Utilizando esta función, los miembros de Match.com que hubieran decidido concertar una primera cita podían hacerlo encontrando el “terreno neutral” de un Starbucks ubicado en un punto intermedio entre los respectivos lugares de residencia. Además, coincidiendo con el día de San

Una iniciativa de co-branding puede tener como principal objetivo y beneficio el refuerzo mutuo del valor de las marcas participantes. Para ello no resulta esencial crear ningún nuevo producto o servicio.

Valentín, ambas empresas promocionaron conjuntamente “la mayor cita mundial en Starbucks” con descuentos especiales y una campaña en redes sociales en las que se fomentó el compartir imágenes de esa primera cita. La campaña se basó en la tradicional elección de “tomar café” como actividad favorita para una primera cita. “Meet at Starbucks” reforzó además la imagen de los establecimientos de la cadena como la quintaesencia de ese “tercer lugar” en el que ocurren las cosas importantes y que no sólo no es ni el lugar de trabajo ni el hogar, sino que además tampoco es “ni en tu casa ni en la mía”.

El programa “Innovation Class” puesto en marcha por **Delta Airlines** en colaboración con **LinkedIn** permitió poder convertir un tiempo de vuelo en una ocasión para el establecimiento de relaciones profesionales significativas e incluso en una sesión express de *mentoring*. El programa ofreció a los miembros de esta red social la posibilidad de

coincidir en un vuelo de esta compañía aérea en el asiento contiguo a un destacado líder de un determinado ámbito profesional. Para ello, la persona interesada no tenía más que realizar la solicitud durante el proceso de compra de su billete explicando las razones de su interés y mostrando su currículum profesional con un enlace a su perfil en LinkedIn. El programa reforzó la imagen de esta red social de carácter profesional como “conectora de talento”, mientras que Delta Airlines se posicionó como la compañía aérea favorita de los innovadores y líderes empresariales.

VÍNCULOS

Starbucks teams up with Match.com to arrange first dates

<http://www.dailylocal.com/general-news/20150212/starbucks-teams-up-with-matchcom-to-arrange-first-dates>

Delta Created A Program For Networking In The Air

<http://www.businessinsider.com/deltas-innovation-class-2014-3>

Android + Kit Kat: A craving for a chocolate bar that saved millions of dollars in awareness

<http://www.co-society.com/craving-chocolate-bar-saved-millions-dollars-awareness-engagement/>

Airbnb + Casa Batlló: “Mi casa es su casa”, Gaudi said

<http://www.co-society.com/airbnb-casa-batllo-mi-casa-es-su-casa-gaudi-said/>

15

Co-crear una nueva propuesta de valor para clientes comunes



EBAY + SOTHEBY'S: EL ARTE Y EL LUJO TAMBIÉN PUEDEN SUBASTARSE ONLINE.

Dos compañías líderes en sus respectivos campos pueden juntar fuerzas y compartir activos con el objetivo de explotar una nueva oportunidad nacida en un nuevo terreno fruto de la convergencia de ambos mercados y del interés o necesidades de clientes comunes. El acuerdo entre la plataforma de compra-venta online entre particulares **eBay** y la prestigiosa casa de subastas **Sotheby's** es un ejemplo de este tipo de iniciativas de colaboración.

La lógica de mercado en este caso la dan los estudios que cifran en cerca de 65.000 millones de dólares el valor de las ventas globales del mercado del arte y que estiman en 20.000 millones de dólares la parte de estas ventas que se realizará de forma online en el 2020. El acuerdo de colaboración entre eBay y Sotheby's pretende aprovechar antes de que lo hagan competidores consolidados o nuevos actores emergentes la oportunidad que supone una nueva generación de coleccionistas interesados en la adquisición de arte y que se sienten cómodos gastando grandes sumas de dinero en la compra de obras de entre 5.000 a 100.000 dólares a través de su ordenador o incluso su teléfono móvil. Hace un par de años, los postores online participaban ya en un 17% de todas las subastas organizadas por Sotheby's. El total de las obras adquiridas de forma online aumentó ese año un 36% en comparación con el año anterior.

Dos compañías pueden juntar fuerzas con el objetivo de explotar una nueva oportunidad nacida de la convergencia de sus respectivos mercados y del interés o necesidades de clientes comunes.

Sotheby's pretende con este acuerdo hacer más accesibles sus subastas a una mayor cantidad de público en todo el mundo. Aunque Sotheby's ya había celebrado subastas a través de Internet en su propio sitio web, la estrategia online de la compañía había sido ampliamente criticada tanto externa como internamente y juzgada negativamente en comparación con la de su principal competidora Christie's. Sotheby's espera poder aprovechar el Know How y la experiencia de eBay en este ámbito para relanzar esa estrategia. eBay por su parte tiene como objetivo con este acuerdo crear una especial tienda virtual de objetos de lujo y de alto precio en la que Sotheby's actúe como marca tractora. eBay quiere romper con la imagen de su portal de compra-venta P2P como "mercadillo online" y lugar en el



que únicamente tienen lugar ventas "de garaje", y fomentar la idea de que su plataforma puede ser también la tienda virtual en la que comprar Ferraris, yates o moda de diseñadores exclusivos.

VÍNCULOS

Sotheby's partners with eBay for high-profile art auctions

<http://www.businessinsider.com/sothebys-partners-with-ebay-for-high-profile-art-auctions-2016-5>

Sotheby's en eBay

<http://www.live.ebay.com/lvx/sotheby>

16

Constituir un único interfaz para servicios complementarios



IBERIA + ALSA “FLY&BUS”: VIAJANDO DESDE CASA AL DESTINO FINAL CON UN ÚNICO BILLETE.

Dos empresas ofreciendo servicios o productos complementarios pueden añadir valor a sus respectivas propuestas integrando estos servicios a través de un único interfaz. Se trata pues de convertirse en un único proveedor para un mismo cliente, facilitando así el proceso de contratación de diferentes servicios en un único “paquete”. Este tipo de colaboración es posible en aquellos contextos en los que un cliente tiene que contratar diferentes proveedores para diferentes servicios que, desde su punto de vista, se corresponden con un mismo objetivo o misión.

Los viajes son sin duda un área especialmente adecuada para este tipo de colaboraciones. Para un cliente que lo único que necesita es poder desplazarse del punto A al punto B con la mayor facilidad posible, cuanto menor número de actores implicados mejor. En esta premisa se basa la colaboración entre **Iberia** y la compañía de autobuses **Alsa** que dio lugar al servicio “Bus&Fly”. Este servicio permite ahora combinar en una única compra la adquisición de un billete de avión con el de un autobús para desplazarse al aeropuerto de salida desde una mayoría de capitales de provincia españolas. Bus&Fly está considerada actualmente como el servicio intermodal más avanzado de su clase, ya que permite realizar esta compra a través de los principales sistemas de reservas globales utilizados por las agencias de viaje de todo el mundo. **Renfe** y **Correos** iniciaron hace un par de años un servicio conjunto de transporte de equipaje puerta a puerta para los viajeros del AVE.

Para un cliente que lo único que necesita es poder desplazarse del punto A al punto B con la mayor facilidad posible, cuanto menor número de actores implicados mejor.

El servicio permite transportar hasta tres bultos desde el punto de origen al de destino sin las molestias de tener que cargar con éstos en los traslados hacia o desde las estaciones del tren de alta velocidad ni dentro del tren. El transporte incluye desde maletas hasta bicicletas pasando por cualquier paquete con unas determinadas limitaciones de dimensión y peso. Esta posibilidad puede ser contratada, modificada o anulada directamente a través de la web de Renfe hasta las 12.00 horas del día anterior al viaje. La recogida y la entrega del equipaje pueden realizarse en cualquier domicilio o en las más de 2.400 oficinas de Correos en toda España.

Fruto de un proceso de co-innovación con sus empleados, la compañía aérea **Virgin Atlantic** implementó la idea de facilitar a sus clientes la posibilidad de compartir los gastos de taxi para desplazarse al aeropuerto. Virgin Atlantic llegó a un acuerdo con los creadores de **Taxi2**, una aplicación para compartir taxi, para ofrecer esa posibilidad en su propia web tras el proceso de la compra del billete de vuelo.



Imagen: Iberia

VÍNCULOS

ALSA/IBERIA Bus & Fly

<http://www.iberia.com/es/bus-and-fly/>

Renfe ofrece enviar la maleta por Correos a un precio de 20 euros

<http://www.elmundo.es/economia/2014/07/04/53b68561268e3e-193c8b4577.html>

Virgin Atlantic Helps Passengers Share a Taxi Cab

<http://www.virgin-atlantic.com/en/eu/bookflightsandmore/innovation-zone/vjam/taxi2.jsp>

17

Comunicar con los clientes con la ayuda de los empleados



TWELPFORCE: UN CASO DE COMUNICACIÓN PUESTA EN MANOS DE LOS EMPLEADOS QUE SE ESTUDIA EN LAS ESCUELAS DE NEGOCIO.

Twelpforce está considerada por muchos como una de las iniciativas más destacables de uso de las redes sociales por parte de una empresa. De hecho, la acción recibió numerosos galardones de publicidad y marketing y es uno de los casos de estudio más utilizados en muchas escuelas de negocio a la hora de tratar las nuevas formas de comunicación online. Abordado desde el punto de vista de Recursos Humanos, Twelpforce constituye también un caso único de colaboración con los empleados.

Twelpforce nació del deseo de la cadena norteamericana de tiendas de electrónica de consumo **Best Buy** de aumentar la visibilidad y presencia de su marca en las redes sociales y, más concretamente en Twitter. La empresa constató enseguida que los usuarios de esta red social buscaban contenidos relevantes y útiles. Una cuenta que se dedicara únicamente a publicar contenido promocional difícilmente iba a conseguir suficiente interés o seguidores. Al mismo tiempo, Best Buy pudo constatar que alguno de sus empleados utilizaba Twitter a nivel personal para resolver las dudas de otros usuarios sobre determinadas categorías de productos de electrónica en las que éstos estaban especializados.

La idea de Twelpforce resultó entonces lógica. Best Buy apostaba desde sus inicios por contratar como personal de sus tiendas a gen-

El éxito de Twelpforce requirió de una especial relación de colaboración de Best Buy con sus empleados que fuera más allá del pago de una nómina.

te experta en las diferentes categorías de productos que vendía. Se trataba simplemente de trasladar el mismo concepto al mundo de las redes sociales, haciendo que ese *expertise* pudiera utilizarse en Twitter a través de una única cuenta corporativa. Best Buy creó así Twelpforce como lugar de referencia en el que solventar las dudas que cualquier persona pudiera tener sobre un determinado producto o aparato de electrónica de consumo antes de tomar su decisión de compra. Twelpforce (juego de palabras entre Tweet y Help), constituyó así más que una herramienta de promoción directa, un servicio ofrecido 24/7 a cualquier usuario de Twitter.

El éxito de Twelpforce requirió de una especial relación de colaboración de Best Buy con sus empleados que fuera más allá del pago de una nómina. La empresa estableció diferentes tipos de incentivos para potenciar la actividad voluntaria de sus empleados en este



Imagen: twelpforce

nuevo canal pero, sobre todo, el sistema fue diseñado para vincular cada respuesta a un empleado en particular, potenciando así el orgullo personal de su participación en nombre de Best Buy. Por otra parte, la iniciativa supuso una inusual confianza por parte de una empresa en sus empleados al poner en sus manos sin intermediación ni barreras un elemento de comunicación y de relación directa entre marca y clientes tan importante. Twelpforce no sólo supuso una eficiente herramienta de refuerzo de la vinculación de la empresa con sus clientes sino también con sus empleados.

VÍNCULOS

Social Media Case Study – Best Buy's Twelpforce

<http://www.newretailblog.com/social-media-case-study-best-buys-twelpforce/>

18

Compartir cadena logística



KIMBERLY-CLARK Y LEVER FABERGÉ, PIONEROS EN DISTRIBUCIÓN COLABORATIVA.

Durante los últimos años, el sector logístico se ha visto sometido a crecientes presiones. Muchas empresas han expandido sus operaciones internacionales, aumenta la demanda de la calidad del servicio ofrecido a los clientes, y crece también la distribución multicanal. Satisfacer todas estas demandas de manera consistente y con beneficios es una tarea cada vez más difícil. En opinión de muchos expertos, unas relaciones más colaborativas entre diferentes proveedores se van a convertir en elemento esencial para poder gestionar de forma eficiente cadenas de provisión cada vez más complejas.

Se constata así la visión que hace ya más de una década materializó de forma pionera **Kimberly-Clark Corporation**, empresa a la que se atribuye la utilización por primera vez del concepto de distribución colaborativa, conocido también con el nombre de Cadena de Suministro Compartida. La distribución colaborativa comenzó con una prueba piloto puesta en marcha por primera vez por la filial europea de esta compañía norteamericana fabricante de productos de higiene personal (entre otros, los populares Kleenex). La idea surgió como consecuencia del deseo de Kimberly Clerk de iniciar un programa para aumentar la frecuencia de su distribución y reducir así el stock de sus productos almacenado por sus clientes. Este objetivo chocaba con la política de la compañía de no utilizar camiones que no circularan cargados por completo. La solución era lógica, pero nadie la había puesto en práctica

Unas relaciones más colaborativas entre diferentes proveedores se van a convertir en elemento esencial para poder gestionar de forma eficiente cadenas de provisión cada vez más complejas.

con anterioridad. Kimberly Clerk puso mucho cuidado en encontrar el socio adecuado y acabó contactando con el fabricante de productos cosméticos **Lever Fabergé**, con quien compartía numerosos clientes.

Ambas compañías iniciaron así una prueba piloto en la distribución de sus productos a los supermercados Makro en Holanda asignándose cada una la mitad del espacio de los camiones. El éxito fue tal y los beneficios para todos los actores implicados tan evidentes que actualmente muchas otras empresas han iniciado programas de colaboración similares. Hoy, ambos socios continúan colaborando en su distribución en Holanda, donde aproximadamente el 80% de sus envíos son realizados a través de esta cadena de suministro compartida.

El caso de la cadena de farmacias **Walgreen** y su acuerdo con la plataforma online de tareas P2P **TaskRabbit** podía haber sido incluida



Imagen: Craig Mitchell/yer/Getty Images

como muestra de dos organizaciones actuando a través de un único interfaz para ofrecer dos servicios complementarios, pero supone además un buen ejemplo de la aplicación del concepto de logística compartida para solventar el problema de la “última milla” en la distribución de las compras online, así como también de la posibilidad que ofrece para responder de forma eficiente a picos de demanda imprevistos o puntuales.

VÍNCULOS

Sharing supply chains for mutual gain

<http://www.supplychainquarterly.com/topics/Logistics/scq201102kimberly/>

Walgreens Taps TaskRabbit to Deliver Cold Medicine to Shut-Ins

<http://mashable.com/2014/01/06/walgreens-taskrabbit/#ozjiqdq0vaqg>

19

Compartir información



LOS AGRICULTORES COLABORAN PARA COMPARTIR LA PRINCIPAL NUEVA MATERIA PRIMA EN AGRICULTURA: INFORMACIÓN.

Hace ya algún tiempo que vivimos en la llamada Sociedad de la Información. La información es ya hoy materia prima fundamental en el sector servicios y, cada vez en mayor medida, también en la industria e incluso para el sector primario. En el nuevo paradigma digital, la información se ha convertido en un activo de creciente valor. En determinados contextos y circunstancias, los acuerdos colaborativos para compartir información en una relación “quid pro quo” con otros actores, incluidas empresas competidoras, representan la única forma de poder obtener verdadero valor de este tipo de activo.

Por ejemplo, por parte de explotaciones agrícolas. La agricultura es una actividad dependiente de múltiples variables: clase de suelo, tipo de semillas, fertilizantes utilizados, mil variantes climatológicas (lluvia, humedad, calor, granizadas), etc. La llamada agricultura de precisión basa la ganancia de mayores eficiencias en la utilización de técnicas y tecnologías de Big Data aplicadas a la gestión de las cosechas. La evidencia no ha pasado desapercibida para gigantes del sector como Monsanto o Dupont, que han puesto en marcha diferentes iniciativas impulsadas por la premisa de que la información recogida por un agricultor puede aportar a éste y de forma aislada algún valor, pero la agregación de la información recogida por miles de agricultores incrementa exponencialmente ese valor.

La información recogida por un agricultor puede aportarle valor, pero la agregación de la información recogida por miles de agricultores incrementa exponencialmente ese valor.

La propiedad y uso de esa información derivada de la actividad agrícola por parte de unos pocos y poderosos actores ha comenzado a suscitar un debate público no privado de controversia. La propuesta de la startup **Farmer Business Network** representa una de las primeras alternativas a ese escenario. Farmers Business Network agrega la información recogida por sus usuarios a lo largo y ancho de todos los Estados Unidos, de manera que los agricultores puedan aprender unos de otros. Por 500 dólares al año y el envío de la información generada en su propia explotación, granjeros y agricultores independientes pueden acceder a la información agregada de todos los miembros de la red para obtener comparativas de rendimiento y recomendaciones imparciales de los más variados productos en base a prácticas y datos generados en el mundo real. Tras sus dos primeros años de funcionamiento, Farmers Business Network agregaba ya información sobre las explotaciones agrícolas en casi tres

millones de hectáreas en 17 diferentes estados norteamericanos.

Servicios como **Guest Checker** o **Guest Scan** agregan la información compartida de miles de hoteles, Bed & Breakfast, campings, agentes de reservas y tour operators para evitar clientes indeseables o morosos antes de aceptar una reserva. **Uber** ha llegado a acuerdos de colaboración con todo tipo de organizaciones y con los más variados objetivos y motivaciones. Con el fin de evitar que algunas autoridades locales puedan poner frenos legales a su expansión, Uber ofrece a los ayuntamientos de las ciudades en las que comienza a prestar sus servicios un acuerdo de colaboración para compartir la información generada por los vehículos de su red de manera que pueda ser utilizada para una mejor gestión del tráfico urbano y de las diferentes opciones de transporte público.

VÍNCULOS

Farmers Business Network

<https://www.farmersbusinessnetwork.com/>

Guest Scan: Protecting you from nightmare guests

<http://www.guestscan.co.uk/>

Uber Offers Trip Data to Cities, Starting With Boston

<http://blogs.wsj.com/digits/2015/01/13/uber-offers-trip-data-to-cities-starting-in-boston/>

20

Compartir activos inmobiliarios y otros



KIALA: 15.000 PUNTOS DE RECOGIDA Y ENVÍO DE PAQUETERÍA Y NINGUNO PROPIO.

El número de iniciativas relacionadas con la llamada Sharing Economy debe su reciente auge a una variedad de factores. Desde una perspectiva meramente económica, el consumo colaborativo ofrece como principal atractivo la posibilidad de explotar un activo infrautilizado. Una inmensa mayoría de casos, referencias e iniciativas sobre Sharing Economy parecen referirse exclusivamente a acuerdos e interacciones entre personas. La misma idea puede ser aplicada a las organizaciones y, sin embargo, todavía es muy escaso el número de empresas que aprovechan las ventajas que puede reportar integrar este concepto en sus modelos de negocio.

Ciertamente, no será por falta de activos infrautilizados. Optar por la propiedad de los activos antes que por su acceso ha sido la opción por defecto para una mayoría de empresas durante el siglo XX. Un nuevo contexto competitivo y de innovación más complejo y dinámico hace del acceso a los activos y recursos de todo tipo una opción mucho más efectiva que su propiedad, ofreciendo no solo la mayor flexibilidad necesaria para competir actualmente sino también menores costes a corto plazo (cuando una nueva propuesta todavía ha de demostrarse válida).

Kiala es un relativamente nuevo actor en el mercado de los servicios postales. Su modelo de negocio le permite ofrecer el envío de pa-

Todavía es muy escaso el número de empresas que aprovechan las ventajas de integrar el concepto de la Sharing Economy sus modelos de negocio. Y no puede decirse que sea por falta de activos infrautilizados.

quetes desde y hacia cualquier población sin contar con ningún punto propio de recogida y entrega de los envíos. En su lugar, la empresa ha firmado acuerdos con miles de establecimientos comerciales de todo tipo, desde papelerías a tiendas de electrodomésticos por ejemplo, creando una red de 15.000 de esos puntos en siete países europeos encargados de realizar esa tarea de recogida y entrega a cambio de una comisión. El proceso de contratación y pago por los servicios se hace enteramente a través de Internet.

La transformación digital de la banca supone un ámbito en el que es patente ya un exceso de metros cuadrados en oficinas bancarias que dejan de tener la utilidad y funciones que han tenido en el pasado. La caja de ahorros alemana **Kreissparkasse** rediseñó como prueba piloto su oficina en Ludwigsburg reduciendo a un tercio el área dedicada

a sus servicios bancarios, dejando el resto del espacio a una pequeña cafetería, una panadería, un kiosco, una expendedora de lotería y una pequeña tienda Tchibo en la que se venden una gran variedad de productos. Como buen ejemplo de iniciativa colaborativa, el acuerdo supuso algo más que alquilar un espacio infrautilizado. Los nuevos servicios no sólo atraen a un mayor tráfico hacia la oficina bancaria sino que además una serie de detalles muestran una cierta coherencia en las diferentes ofertas que comparten espacios: los menús de la cafetería ofrecen información sobre los productos financieros de la entidad; junto a revistas y diarios el quiosco vende también libros sobre temas financieros y otro tipo de merchandising con la marca Kreissparkasse; y la contratación de nuevos servicios y productos bancarios es incentivada con cheques regalos de Tchibo que pueden ser canjeados en la tienda de esta marca anexa a la entidad.

VÍNCULOS

Co- is for sharing assets in a new access vs. ownership business world

<http://www.co-society.com/co-sharing-assets-access-vs-ownership-business-world/>

21

Compartir proceso de provisión (compra conjunta)



DIA + EROSKI: COMPITIENDO POR LA VENTA, COLABORANDO EN LA COMPRA.

Las centrales de compras suponen quizás una de las formas más antiguas de colaboración empresarial. Tanto es así, que el primer objetivo de un mayor poder negociador de compra que dio origen a este tipo de organizaciones ha evolucionado con los años para pasar en algunos casos a fomentar colaboraciones de mayor calado. Las centrales de compra son hoy en realidad en muchas ocasiones centrales de servicios con miembros que llegan incluso a compartir marca, estrategia de marketing, activos logísticos y hasta iniciativas de I+D. Este tipo de colaboración ha sido en muchas ocasiones la única alternativa posible de muchos pequeños y medianos comercios y empresas para sobrevivir y competir con actores más poderosos en su mismo sector o mercado.

Mucho más extraños son los casos de colaboración entre esos actores más poderosos para ganar fuerza competitiva contra otros competidores incluso mayores. Pero ese es el caso del acuerdo firmado por las cadenas de supermercados **Día** y **Eroski** con el objetivo de sumar fuerza negociadora ante sus principales proveedores comunes, tanto nacionales como internacionales, y conseguir de ellos mejores precios. Ambas cadenas ocupan los puestos tercero y cuarto en el mercado español de distribución de alimentos, sumando en España un total de 5.700 establecimientos. Este número de tiendas representa una cifra notablemente superior a los cerca de 1.500 su-

Son extraños todavía los casos de colaboración entre actores destacados de un determinado mercado para ganar fuerza competitiva contra otros competidores incluso mayores.

permercados de Mercadona, líder en el sector y cuya agresiva política de precios quieren ahora contratacar Dia y Eroski juntando fuerzas en una compra conjunta.

Las iniciativas colaborativas no son una novedad para ninguna de las cadenas involucradas en este acuerdo. Eroski cuenta ya con una alianza similar con Intermarché y Edeka, distribuidores líderes en los mercados francés y alemán respectivamente. Dia por su parte cuenta en Portugal con un centro de aprovisionamiento compartido también con Intermarché.



Imagen: unsplash

VÍNCULOS

Eroski y Dia firman un acuerdo de colaboración para negociar con los grandes proveedores

<http://www.elmundo.es/pais-vasco/2015/06/24/558ad1dd46163fec6e8b458e.html>

22

Compartir canal de distribución



PASCUAL + ESTEVE: SINERGIA EN LA FORTALEZA DE CADA EMPRESA EN SU PRINCIPAL CANAL DE DISTRIBUCIÓN.

Una de las formas más directas de llegar a nuevos clientes es explorando la distribución a través de canales diferentes a los que se han venido empleando anteriormente. Pero abrirse camino en nuevos canales no es una tarea sencilla, especialmente cuando éstos no son los habitualmente utilizados por la categoría de productos o servicios cuya nueva distribución queremos potenciar. Una vez más, la colaboración con otras empresas ya introducidas en ese canal puede suponer la estrategia más eficiente.

El grupo de alimentación **Pascual** y la farmacéutica **Laboratorios Esteve** crearon hace unos años Balance Labs, una sociedad conjunta para fabricar y comercializar productos de alimentación dirigidos especialmente a personas con diabetes. Más allá de la propia fabricación de los productos, el conocimiento y experiencia de ambas empresas en sus respectivos principales canales ha sido un elemento clave de la lógica del acuerdo. Las farmacias se han convertido en un punto de venta Premium muy interesante para diferentes categorías de productos cuya comercialización a través de este canal era hasta hace poco imposible o muy difícil. Por otra parte, la evolución del mercado de la distribución de productos de alimentación, saturado por continuos nuevos lanzamientos y cada vez más “monopolizado” por las grandes marcas, dificulta la introducción de nuevas propuestas por parte de nuevos actores en ese sector.

La colaboración con otras empresas ya introducidas en un determinado canal puede suponer la estrategia más eficiente para su exploración.

La participación conjunta de Grupo Pascual y Esteve en Balance Labs facilitó la superación de esas barreras en ambos canales. Es más, para aprovechar de forma más eficiente la sinergias de ambas empresas en sus respectivos terrenos Balance Labs comercializa dos diferentes líneas de alimentos para diabéticos bajo dos diferentes marcas: DiaBalance, comercializados por Pascual en los supermercados de alimentación, y DiaBalance Expert, distribuidos por Esteve a través del canal farmacias.

Hace algo más de un año **Starbucks** firmó un acuerdo de colaboración con **Danone** para ofrecer de forma exclusiva a través de su red de cafeterías en Estados Unidos una serie de nuevos yogures Premium. Danone consiguió así una importante visibilidad para sus productos en el mercado norteamericano de los yogures, que ha experimentado un gran crecimiento durante los últimos años pero que todavía supone un tercio del mercado europeo. Para Starbucks



el acuerdo se enmarca perfectamente en su estrategia de ofrecer un mayor número de marcas de terceros, una oferta que responda a una mayor demanda de alimentos saludables, y más productos para ser consumidos más allá de las 11 de la mañana, hora a la que muchas cafeterías de la cadena ya han realizado la mitad de sus ventas diarias.

VÍNCULOS

Diabalance

<https://www.diabalance.com>

Want a Yogurt With That Venti Latte? Starbucks and Danone to Join Forces. <http://goo.gl/OGHtjj>

Etsy + West Elm: making obvious an unlikely collaboration

<http://goo.gl/Wg4vUh>

23

Compartir canal como parte de una estrategia omnicanal



LAS 2.400 OFICINAS DE CORREOS SE CONVIERTEN EN PUNTOS DE RECOGIDA DE LAS COMPRAS HECHAS EN AMAZON.

El comercio está experimentando una transformación esencial. El creciente uso de los canales digitales no significa necesariamente la desaparición de las tiendas físicas, sino la transformación del rol ejercido hasta ahora. Los futuros cambios en retail no serán tanto el resultado de una lucha entre los canales tradicionales y los digitales sino de una integración de todos ellos que sea invisible para el cliente. Omnicanal es el término en boga para describir este nuevo paradigma en el que el consumidor ha de poder realizar cualquiera de las diferentes fases de un mismo proceso de compra (información, compra, recogida del producto, pago, posible devolución, etc.) a través del canal que mejor le convenga en cada caso.

La implementación de una estrategia omnicanal es altamente transformacional. Los procesos de negocio que la hacen posible han de ser invisibles para el cliente pero, entre bastidores, la omnicanalidad significa llevar a cabo importantes cambios en la manera tradicional de operar. Una exitosa estrategia omnicanal significa normalmente la necesidad de nuevo talento y habilidades, nuevos activos e infraestructuras, etc., recursos que en una mayoría de ocasiones van a ser difíciles de conseguir con la necesaria rapidez o eficiencia.

Esta es la razón por la que la omnicanalidad supone actualmente un terreno fértil para la colaboración y los acuerdos entre empresas y

Una exitosa estrategia omni-canal significa normalmente la necesidad de nuevo talento y habilidades, nuevos activos e infraestructuras, etc., difíciles de conseguir con la necesaria rapidez o eficiencia.

organizaciones provenientes de muy diferentes mundos. El caso más frecuente sea quizás el de las plataformas de comercio electrónico que buscan la colaboración de empresas con establecimientos físicos para poder realizar la entrega de sus productos a través de la red de éstas. Ese es el caso de la asociación de **eBay** con cadenas comerciales como **Argos** (Reino Unido) o **Woolworths** (Australia), que permite ofrecer a los usuarios de esta plataforma de compra-venta entre personas una opción “click & collect” para recoger sus compras en cualquiera de las tiendas de estas cadenas. En España, Amazon firmó un acuerdo similar con **Correos** convirtiendo sus 2.400 oficinas de servicio postal en puntos de recogida de los productos adquiridos a través de la plataforma líder global de comercio electrónico.

Las colaboraciones basadas en el despliegue de una estrategia om-

nicanal pueden vincularse a cualquier parte del proceso de compra y no sólo a la entrega de las compras. Por ejemplo, al pago. El servicio **PayNearMe** dio sus primeros pasos ofreciendo a las plataformas de comercio electrónico la posibilidad de permitir a sus usuarios realizar un pago offline por sus compras online. Para ello, la empresa firmó un acuerdo de colaboración con las cadenas de tiendas **7-eleven** y **Family Dollar** con el fin de que los compradores reticentes a realizar sus pagos a través de Internet o sin la necesaria tarjeta de crédito o cuenta bancaria pudieran hacerlo a través de cualquiera de los 17.000 establecimientos de las redes de ambas cadenas.

VÍNCULOS

eBay and Argos' click-and-collect deal goes nationwide

<http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/retailandconsumer/10943206/eBay-and-Argos-click-and-collect-deal-goes-nationwide.html>

Amazon to provide click and collect option via Spain's post offices

<http://postandparcel.info/63621/news/companies/amazon-to-provide-click-and-collect-option-via-spains-post-offices/>

PayNearMe Leverages Family Dollar Partnership

<http://finovate.com/paynearme-leverages-family-dollar-partnership-raises-20-million/>

24

Explorar nuevas formas de producción y modelos de negocio



HASBRO + SHAPEWAYS: COMO SI EMI O BMG HUBIERAN COLABORADO CON NAPSTER.

Es difícil imaginar que discográficas como EMI o BMG hubieran acabado colaborando con Napster para iniciar juntos una joint venture con la que explorar nuevos modelos de negocio basados en la distribución digital de la música. De hecho, como es sabido, ocurrió todo lo contrario y estas y otras discográficas hicieron todo lo posible por eliminar a Napster, objetivo que finalmente consiguieron. Quizás ahora estas empresas todavía existirían o habrían sido pioneras en poner en marcha iniciativas como Apple Music o Spotify. Es difícil imaginar la colaboración entre una compañía fuertemente establecida en un mercado y modelo de negocio y una startup emergente que amenaza ese modelo. Y, sin embargo, eso es lo que sucedió entre la multinacional del juguete **Hasbro** y **Shapeways**, la mayor plataforma de servicios de impresión en 3D.

El primer fruto de esta colaboración fue la puesta en marcha de un sitio web desde el que diferentes diseñadores y artistas podían presentar a la comunidad de fans de las diversas marcas del fabricante de juguetes una serie de nuevos y exclusivos modelos en 3D basados en estas marcas. Las personas interesadas en comprar estos modelos podían adquirirlos solicitando su impresión en 3D a través de la plataforma de Shapeways. Los beneficios de cada una de estas ventas son repartidos entre ambas compañías y el diseñador creador de cada modelo. Los modelos fabricados en las impresoras 3D bajo

Es difícil imaginar la colaboración entre una compañía fuertemente establecida en un mercado y modelo de negocio y una startup emergente que amenaza ese modelo.

demanda podían ser impresos en una variedad de materiales que, además del plástico en varios colores, contemplaban el uso de cerámicas o incluso metales preciosos. La plataforma ofreció en primer lugar y a modo de prueba piloto la posibilidad de manipular e imprimir diversos modelos de My Little Pony. El catálogo de modelos fue ampliado posteriormente con otras marcas de Hasbro como Transformers, G.I. Joe, Monopoly o Scrabble.



Imagen: Vidal Design

VÍNCULOS

Hasbro & Shapeways Team up For New Toy Business Model Via SuperFanArt

<https://3dprint.com/9740/hasbro-shapeways-3d-print-toys/>



25

Hacer realidad la economía circular



RENAULT COLABORA CON SUS PROVEEDORES PARA CREAR UN ECOSISTEMA DE ECONOMÍA CIRCULAR.

La llamada economía circular postula sistemas de producción capaces de dotar a los componentes y materiales de los productos de la más alta capacidad de reutilización posible. La colaboración empresarial y la co-innovación están llamadas a jugar un rol clave para hacer realidad esta idea, sólo posible si los múltiples actores de una misma cadena de valor repiensen juntos procesos de fabricación y flujo de componentes. Tradicionalmente, estos actores han limitado su vinculación a una relación comprador/vendedor en la que el pago por los costes presentes ha sido el único o principal elemento a considerar. La economía circular requiere de una nueva mentalidad y del establecimiento de relaciones más profundas con proveedores, distribuidores e incluso clientes. Consorcios y asociaciones sectoriales serán necesarias para desarrollar las capacidades y relaciones críticas que permitan optimar los productos para múltiples ciclos de desensamblaje y reutilización.

Renault ha trabajado activamente durante la última década para reducir el deshecho producido por sus vehículos una vez finalizado su ciclo de vida. El fabricante de automóviles ha establecido acuerdos de colaboración con compañías recicladoras de acero y de gestión de desechos para obtener *expertise* en un diseño de origen de sus productos que facilite su posterior reciclaje. Renault trabaja con diferentes proveedores para identificar mejoras en este sentido de las que pueda beneficiarse toda la cadena de valor. Por ejemplo, el fabricante esta-

La economía circular requiere de una nueva mentalidad y del establecimiento de relaciones más profundas con proveedores, distribuidores e incluso clientes.

bleció un nuevo contrato por rendimiento con su proveedor de líquidos refrigerantes y lubricantes utilizados en su maquinaria. Estimuló así una serie de innovaciones en los productos y procesos de su proveedor que han beneficiado a ambas compañías: el coste de esta partida se redujo para Renault en un 20% mientras que el fabricante de los fluidos ganó en rentabilidad al reducir el 90% el volumen de producto desechado. La embotelladora de agua mineral **Vittel** inició un proyecto de colaboración con el líder francés de productos de cama **DODO** para crear una nueva gama de almohadas y colchas basadas en el concepto de economía circular. El proyecto involucró a una tercera compañía recicladora encargada de la conversión de botellas fabricadas con plásticos PET (tereftalato de polietileno) en copos y fibras de poliéster utilizadas posteriormente por DODO en la fabricación de miles de almohadas de viaje y edredones comercializadas con la marca “Eau’ DODO”.

El fabricante alemán de moquetas **Desso** trabaja estrechamente con sus proveedores en la creación de un ecosistema que facilite el diseño “circu-

lar” de sus productos. La compañía se comprometió en el 2008 a conseguir la reutilización total de todos sus productos y componentes antes del 2020. Para alcanzar este objetivo, Desso ha puesto en marcha un programa conjunto con sus clientes de recogida de moquetas ya utilizadas para recuperar materiales utilizables en la producción de nuevas moquetas o para venderlos a proveedores de materiales de segunda mano.

VÍNCULOS

Circular economy in the Renault Group

<https://group.renault.com/en/commitments/environment/competitive-circular-economy/>

The Vittel bottle's second life

<http://www.nestle-waters.com/media/featuredstories/the-vittel-bottle%27s-second-life>

DESSO launches over 60% of its carpet tile range with Econyl, a yarn made from 100% recycled content

<http://goo.gl/vtKgU9>

More “match.com-like” tools are required not to waste any chance for collaboration

<http://www.co-society.com/match-com-like-tools-required-waste-chance-collaboration/>

You Say Tomato; Ford Says Tom-Auto

<http://www.co-society.com/say-tomato-ford-says-tom-auto/>

26

Co-Invertir en una nueva categoría de producto



NOVARTIS + QUALCOMM: EXPLORANDO JUNTOS TERRITORIOS “MÁS ALLÁ DE LA PASTILLA”.

Un proyecto de co-branding entre dos compañías alcanza un nuevo y muy superior nivel cuando más allá de compartir logos y colores corporativos pasa a suponer realizar conjuntamente actividades de mayor valor añadido. Por ejemplo, compartir los esfuerzos de Investigación y Desarrollo o la inversión en nuevas compañías para la creación de un ecosistema de innovación que ofrezca una ventaja competitiva en un nuevo mercado o categoría de productos emergente.

Ese es el caso de Innéov, una marca de suplementos nutricionales de belleza nacida del doble *expertise* de **Nestlé** y **L’Oreal**. La demanda de los productos conocidos como nutricosméticos (cosméticos con capacidades nutricionales y del cuidado de la piel) ha crecido durante los últimos años a medida que se abandonaba una inicial imagen como mera estrategia de marketing y los datos clínicos confirmaban su principal argumento de venta. Innéov es el resultado de una alianza entre estas dos compañías, ambas interesadas en potenciar este nuevo mercado a través de una aproximación científica. Los laboratorios de Innéov basan sus trabajos de investigación y desarrollo de producto en los conocimientos de L’Oreal Research para determinar los efectos biológicos de los ingredientes activos y, por otra parte, en la experiencia de Nestlé Research a la hora de implementar procesos capaces de optimizar la

Un proyecto de co-branding alcanza un nuevo y muy superior nivel cuando más allá de compartir logos y colores corporativos pasa a suponer realizar conjuntamente actividades de mayor valor añadido como las de I+D.

asimilación de estos componentes activos. El desarrollo de nuevos productos no es el único resultado del trabajo conjunto de investigación llevado a cabo durante estos últimos años. De los laboratorios de Innéov han surgido también 18 nuevas patentes registradas y más de 50 pruebas clínicas sobre tolerancia y eficiencia supervisadas tanto por dermatólogos como nutricionistas.

La farmacéutica **Novartis** y la compañía líder en tecnologías y servicios wireless 3G y 4G **Qualcomm** firmaron a principios de 2015 un acuerdo de co-inversión por valor de 100 millones de dólares. Novartis y Qualcomm aportan cada una la mitad de esta cantidad, destinada a la inversión en compañías que se encuentren en sus fases iniciales de vida y que ofrecen soluciones tecnológicas, productos o servicios en el nuevo terreno de la llamada medicina digital “beyond

the pill” (más allá de la pastilla). Las tecnologías digitales y móviles están llamadas a marcar la diferencia en un sector farmacéutico que se enfrenta a la dificultad de la necesidad de inversiones cada vez más significativas para encontrar nuevas medicinas y convertirlas en productos rentables. La asociación entre ambas compañías, que comenzó como un acuerdo para la realización de pruebas conjuntas, permite a Novartis combinar su experiencia en el ámbito de la salud con el conocimiento de Qualcomm en tecnologías móviles. La farmacéutica quiere explorar diferentes modelos de negocio basados en la obtención de resultados, un viaje por desconocidos caminos que decidió no hacer en solitario.

VÍNCULOS

Inneov

<http://www.inneov.com>

Qualcomm–Novartis Deal Portends Wave of Clinical Trial Innovation

<http://www.xconomy.com/san-diego/2015/01/15/qualcomm-novartis-deal-portends-wave-of-clinical-trial-innovation/3/>

27

Co-Investigar con empresas del mismo sector



FARMACÉUTICAS SE UNEN PARA INVESTIGAR JUNTAS LA CURA DEL ALZHEIMER.

Las empresas que trabajan en un mismo sector cuentan con importantes condiciones a su favor a la hora de co-innovar o co-investigar de forma conjunta. En general, es mucho más probable que se tengan culturas organizativas similares, se compartan unos mismos retos y preocupaciones, coincidan perfiles y backgrounds profesionales e incluso se utilice el mismo tipo de vocabulario. Sin embargo, a pesar de estas ventajas, una principal barrera dificulta enormemente su colaboración: precisamente por actuar en el mismo mercado se trata de las empresas y organizaciones que suponen una competencia más directa. Algunas recientes iniciativas y proyectos que hubieran parecido imposibles hace tan solo unos pocos años demuestran el creciente interés por parte de algunas empresas por superar esta importante barrera y poder así aprovechar los beneficios que pueden encontrarse al otro lado de ésta.

Hace algo más de dos años, en un movimiento que sorprendió a muchos analistas, diez de las mayores farmacéuticas de mundo decidieron unir fuerzas y compartir recursos en un nuevo e inusual esfuerzo conjunto de investigación. Con el objetivo común de desarrollar tratamientos para las principales actuales enfermedades, este partenariado de investigación incluye a la francesa **Sanofi**, la japonesa **Take-
da**, la inglesa **GlaxoSmithKline** y siete compañías norteamericanas: **AbbVie**, **Biogen Idec**, **Bristol-Meyers Squibb**, **Johnson & Johnson**,

“La investigación en medicina se ha convertido en una tarea demasiado grande para cada uno de nosotros por separado. Así que ha llegado la hora de trabajar juntos”.

Lilly, Merck y Pfizer. El acuerdo incluye la inversión durante cinco años de unos 230 millones de dólares en la investigación de curas para el Alzheimer, la diabetes tipo 2, dos desórdenes de inmunodeficiencia, la artritis reumatoide y el lupus.

Como suele suceder en los cada vez más frecuentes casos similares, la iniciativa conjunta no es fruto de un súbito deseo de “compañerismo”. La suma de lo invertido en solitario en investigación por cada una de las farmacéuticas mencionadas durante los últimos años supera los varios miles de millones de dólares. El mayor reto que suponen las enfermedades investigadas actualmente hace que este esfuerzo por separado haya elevado el índice de fracasos en el desarrollo de nuevos medicamentos. Actualmente, este tipo de desarrollo puede suponer una media de 14 años de trabajos y unos costes cercanos



a los mil millones de dólares. Aun así, el 99% de estos esfuerzos de investigación no son exitosos. Como afirmó el responsable del U.S. National Institutes of Health Francis Collins en la presentación de esta iniciativa conjunta, “la investigación en medicina se ha convertido en una tarea demasiado grande para cada uno de nosotros por separado. Así que ha llegado la hora de trabajar juntos”.

VÍNCULOS

U.S. venture gathers 10 drug makers to fight Alzheimer's, diabetes
<http://www.latimes.com/business/la-fi-drug-partnership-20140204-story.html#ixzz2seA6oZMh>

28

Co-crear una solución o estándar sectorial



AGL: UN MISMO SISTEMA OPERATIVO PARA LOS FUTUROS VEHÍCULOS.

Muchos desconocen que hubo un tiempo no tan lejano en el que cada fabricante de automóviles intentaba utilizar sus propios y exclusivos tipos de tornillos y tuercas para aprovechar las ventajas anti-competencia de un entorno de proveedores y clientes lo más cerrado posible. Actualmente todavía estamos lejos del que sería un nivel de estandarización ideal, pero la proliferación de proyectos colaborativos que convocan a diferentes y competidores fabricantes y proveedores es señal de que los tiempos están cambiando.

Automotive Grade Linux (AGL) es un buen ejemplo de este tipo de iniciativas. AGL es un proyecto de colaboración abierta en el que no solo participan actores del sector automovilístico. El proyecto convoca también a participantes de los sectores de la comunicación, la fabricación de semiconductores, e incluso del entorno de la formación y la educación con el fin de combinar componentes de software open source en un sistema operativo para aplicaciones del automóvil. Entre los participantes del sector automovilísticos se encuentran fabricantes como **Hyundai, Jaguar Land Rover, Nissan, Toyota, Ford, GM, o BMW**. Todos ellos competidores pero interesados en el desarrollo de un sistema operativo basado en Linux que pueda ser utilizado en aplicaciones usadas desde el tablero de mandos o la navegación hasta el control de los sistemas de entretenimiento de los vehículos.

Hubo un tiempo no tan lejano en el que cada fabricante de automóviles intentaba utilizar sus propios y exclusivos tipos de tornillos y tuercas.

Si existe una tendencia de consumo común a muchos sectores esta es la de la conectividad. El automóvil no va a ser una excepción. La colaboración en esta iniciativa conjunta entre competidores no obedece a ningún repentino acceso de altruismo. Cada uno de los miembros participantes en el proyecto AGL lo es con el objetivo de aumentar la eficiencia y reducir los costes de la nueva generación de plataformas IVI (In-vehicle Infotainment), una plataforma que suponga una alternativa fiable y abierta a los intentos de compañías como Microsoft, Apple o Google de dotar de inteligencia a los vehículos del futuro con sus propios sistemas y soluciones propietarias.

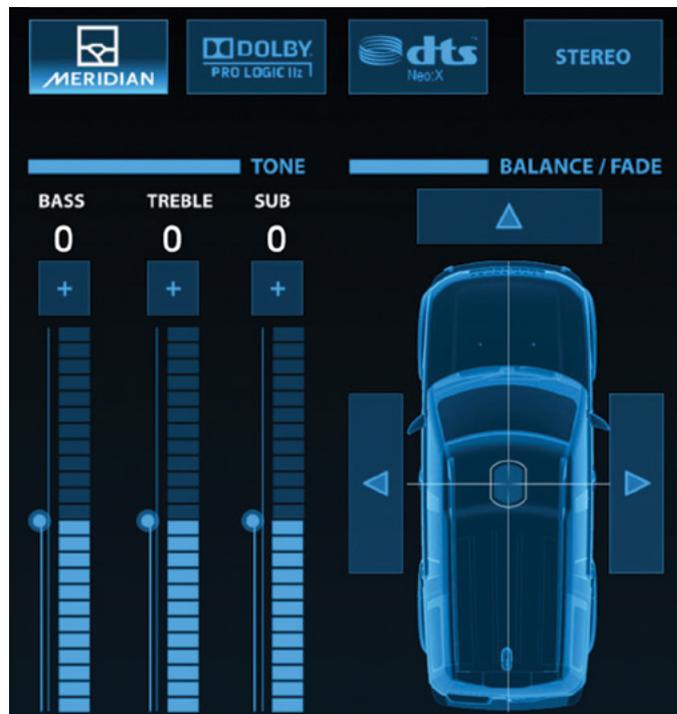


Imagen: Automotive Grade Linux

VÍNCULOS

Automotive Grade Linux

<https://www.automotivelinux.org/>

29

Obtener conocimiento del Big Data



¿BIG DATA TOO BIG? CO-INNOVA CON CIENTÍFICOS DE DATOS DE TODO EL MUNDO.

Todo el mundo habla hoy en día del Big Data y de su importancia. Pero, como suele ocurrir con todo nuevo concepto tecnológico o de negocio en boga, su omnipresencia contrasta con el escaso número de casos de su aplicación eficiente. Y es que los potenciales beneficios que anuncia el concepto de Big Data chocan con la realidad de los importantes retos que suponen en la práctica operaciones como la captura de la información, su filtrado o selección, almacenamiento, búsqueda, transferencia, visualización y, especialmente, su análisis. Los datos producidos por las empresas no tienen valor alguno si no son convertidos en conocimiento capaz de ayudar a la toma de decisiones. Este proceso puede llegar a ser realmente provechoso para una gran cantidad de organizaciones. Desgraciadamente, muchas de estas organizaciones no cuentan con los recursos necesarios para llevar a cabo ese proceso. Como en el caso de tantos otros retos empresariales, la alternativa no es otra que buscar ayuda externa.

Kaggle es una plataforma de crowdsourcing especializada en la analítica de datos y la creación de modelos predictivos con un funcionamiento similar al de la más popular plataforma de innovación abierta InnoCentive. Cualquier empresa u organización puede utilizar Kaggle para publicar un reto o concurso relacionado con una necesidad propia en el ámbito del Big Data con el objetivo de que los miembros de esta plataforma compitan por su solución. Considerada como la mayor

Como suele ocurrir con todo nuevo concepto tecnológico o de negocio en boga, la omnipresencia del Big Data contrasta con el escaso número de casos de su aplicación eficiente.

comunidad global de científicos de datos, los miembros de Kaggle provienen de más de 100 diferentes países y 200 universidades, sumando varias decenas de miles de doctores en áreas como informática, estadística, matemáticas, física, y econometría, y expertos profesionales en sectores como los seguros, las finanzas, la ciencia o la tecnología.

Los concursos de Kaggle han tenido como resultado proyectos de éxito en la resolución de retos vinculados a temas como la investigación sobre HIV o la predicción del tráfico urbano. Entre la extensa lista de retos empresariales publicados y resueltos en Kaggle se encuentra, por ejemplo, la utilización de todos los datos generados por los empleados de **Amazon** para predecir las necesidades de cada



Imagen: unsplash

diferente rol o posición, o el desarrollo de medicamentos seguros y efectivos por parte de la farmacéutica **Merck** a partir de la predicción de la actividad de determinadas moléculas.

VÍNCULOS

Amazon: Predict an employee's access needs, given his/her job role

<https://www.kaggle.com/c/amazon-employee-access-challenge>

Merck: Help develop safe and effective medicines by predicting molecular activity

<https://www.kaggle.com/c/MerckActivity>

30

Liberar Propiedad Intelectual



TESLA MOTORS LIBERÓ SUS PATENTES PARA POTENCIAR EL MERCADO DE LOS VEHÍCULOS ELÉCTRICOS.

En una de las iniciativas más sorprendentes de los últimos años en lo que a estrategia de innovación se refiere, Elon Musk, CEO de **Tesla Motors**, anunció la liberalización de las patentes de la compañía. A partir de ese momento, cualquier persona u organización interesada en utilizar las nuevas tecnologías descritas en ellas podía hacerlo libremente y sin pago de royalty alguno. Analistas y expertos en el sector recibieron la noticia con una gran variedad de reacciones. Lo que para unos era una “decisión descabellada” fue bienvenida por otros como fruto de un “maravilloso altruismo”.

Ni tanto ni tan calvo. Ni locura ni altruismo. La decisión de Musk cobra su sentido sobre todo en la comprensión de unas nuevas reglas de juego basadas en la innovación abierta y en un entorno de negocios en el que la colaboración entre empresas deja de ser una opción para convertirse casi en una obligación. El CEO de Tesla Motors lo dejó bien claro en la declaración que acompañó al anuncio de la liberación de sus patentes al afirmar que su verdadera competencia no eran el resto de fabricantes de coches eléctricos sino la todavía enorme producción de vehículos de gasolina.

Bajo esta perspectiva, la aplicación de la filosofía open source a sus patentes no puede sino más que reforzar la posición de Tesla en su mercado y no al contrario. Fomenta la creación de un ecosistema de

La apuesta de Tesla supone retar el tradicional rol de las patentes como motor de innovación e invalida la actual dinámica de litigios que se ha convertido en rutina para compañías como Apple o Samsung.

proveedores y otros actores en torno al vehículo eléctrico. Más proveedores significan menores costes y mayor innovación. A mayor expansión de las tecnologías vinculadas, menor el incentivo de los innovadores para dedicarse a otras tecnologías competidoras. La apuesta de Tesla supone retar el tradicional rol de las patentes como motor de innovación. Invalida la actual dinámica de litigios que se ha convertido en rutina para compañías como Apple o Samsung. Sugiere además que el robo de ideas no supone una barrera que las empresas realmente innovadoras no puedan superar a la hora de desarrollar nuevos mercados, actividad para la cual, las colaboraciones empresariales de confianza sí que se revelan como un elemento más efectivo.

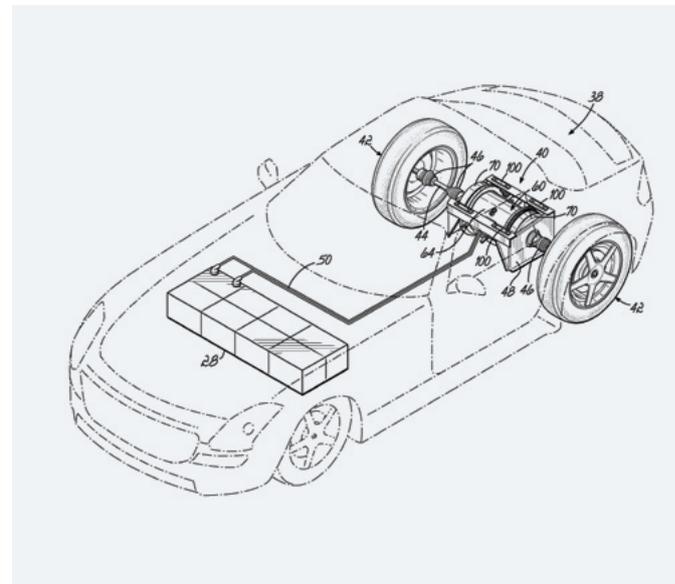


Imagen: Tesla Motors, Inc.

VÍNCULOS

All Our Patent Belong To You

<https://www.teslamotors.com/blog/all-our-patent-are-belong-you>

Rethinking Patent Enforcement: Tesla Did What?

<http://www.forbes.com/sites/realspin/2014/07/17/rethinking-patent-enforcement-tesla-did-what/#1305a8893168>

31

Fomentar la colaboración Público-Privado



SINGAPUR CONSIDERÓ LA CO-INNOVACIÓN COMO UN NUEVO MOTOR DE CRECIMIENTO.

Puede que algunos de los casos incluidos en este apartado sobre Administración Pública se salgan de los límites de lo estrictamente “empresarial”. Sin embargo esta compilación de casos y razones para la colaboración quedaría de alguna forma incompleta sin la inclusión de una serie de iniciativas nacidas de un nuevo contexto de relación y cooperación entre los ámbitos de lo público y lo privado. Este nuevo contexto ha ido tomando forma durante los últimos años y supone innovadoras propuestas colaborativas en muy diversos aspectos, incluidos entre otros un nuevo tipo de relación e interacción con los ciudadanos o el fomento de la innovación dentro y desde la propia Administración Pública.

Singapur ha supuesto desde hace años un ejemplo paradigmático e inspirador de esta nueva forma de relación entre los ámbitos público y privado. Este país es bien conocido por su liderazgo en iniciativas innovadoras en las áreas de desarrollo de negocio, transferencia tecnológica o colaboración pública. No es extraño pues que fuera también pionero en el impulso desde la administración pública de la colaboración empresarial y entre los sectores público y privado.

El gobierno de Singapur lanzó hace ya algo más de siete años un programa llamado **Public-Private Co-Innovation Partnership (CI Partnership)**. Este programa tuvo como objetivo de estimular el co-desarrollo con el sector privado de soluciones innovadoras ca-

Singapur ha supuesto desde hace años un ejemplo paradigmático e inspirador de esta nueva forma de relación entre los ámbitos público y privado.

paces de satisfacer las necesidades a largo plazo establecidas por el gobierno de la nación. La iniciativa fue inspirada por las recomendaciones del Comité de Estrategias Económicas del Ministerio de Finanzas, entre las cuales se incluía de forma pionera el concepto de co-innovación como motor de nuevo crecimiento para las empresas.

El programa Public-Private Co-Innovation Partnership supuso la inversión por parte del gobierno de Singapur de unos 450 millones de dólares durante un periodo de cinco años para financiar los proyectos presentados por las empresas interesadas en co-desarrollar soluciones con el gobierno. El programa trabajó con un enfoque de innovación basado en la resolución de problemas o retos específicos. En primer lugar, diferentes agencias públicas se encargaron de definir las necesidades del país para las que no existían ya soluciones más o menos



Imagen: icrc.org

fácilmente implementables. Las compañías interesadas en crear una nueva solución para esas necesidades podían presentar a esas agencias públicas sus propuestas e ideas de proyecto. Dependiendo de las características de cada uno de los proyectos, las compañías que hubieran presentado las soluciones más prometedoras obtenían financiación para probar la validez de su concepto, desarrollar prototipos o realizar directamente una prueba con la solución ofrecida.

VÍNCULOS

Public Private Co-Innovation Partnership

<https://en-gb.facebook.com/notes/reachsingapore/public-private-co-innovation-partnership/458811408794/>

32

Colaborar con la empresa privada



UN GRAN PASO PARA LA NASA, UN GRAN SALTO TAMBIÉN PARA LA COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADO.

La NASA comenzó hace unos años un programa de colaboración público-privado que hoy está considerado como un ejemplo a seguir en muchos otros ámbitos. Todo comenzó con la decisión en 2004 de George W. Bush de finalizar el programa de la Lanzadera Espacial en cuanto se finalizara la Estación Espacial Internacional. La exploración espacial no sólo se había hecho más compleja que cuando hace medio siglo se había conseguido poner al Hombre en la luna. Ahora, además, los presupuestos de inversión pública eran también cada vez más escasos. De nuevo, la NASA y el gobierno federal de los Estados Unidos decidieron poner en práctica algo que nadie había intentado hacer con anterioridad.

Esta vez el reto no era exploratorio ni tecnológico. Se trataba en esta ocasión de incluir a las empresas privadas en la competición por la financiación federal para el desarrollo de programas que incluyeran el transporte de mercancías y tripulaciones al espacio. **Comercial Orbital Transportation Services (COTS)** fue el programa puesto en marcha por la NASA para coordinar el transporte de mercancías y tripulaciones a la Estación Espacial Internacional por parte de empresas privadas. La puesta en marcha de COTS fue un impulsor esencial de una serie de proyectos de carácter comercial pioneros en el espacio, como por ejemplo el conseguido por SpaceX como responsable de la primera nave espacial privada capaz de realizar una órbita alrededor de la Tierra y aterrizar de nuevo en ella.

Las naves y cohetes desarrollados por los socios de la NASA han incrementado notablemente la capacidad de la agencia para llevar a cabo nuevas investigaciones científicas en el espacio.

Las naves y los cohetes desarrollados por los socios de la NASA bajo el programa COTS han incrementado notablemente la capacidad de la agencia espacial norteamericana para llevar a cabo nuevas investigaciones científicas en el espacio. La utilización de empresas privadas en el transporte a la Estación Espacial Internacional se considera un hito en la historia de la exploración espacial civil. En opinión de algunos analistas, el programa demostró también la necesidad de este tipo de asociaciones público-privadas para aprovechar mejor las décadas de inversión y experiencia de la NASA. Para estos expertos, este tipo de asociaciones florecerán durante los próximos años en el campo de los viajes espaciales para combinar el talento y los recursos de los científicos e ingenieros trabajando en las agencias públicas con las habilidades de investigación, la visión y el emprendimiento del sector privado.



Imagen: NASA

VÍNCULOS

Commercial Space Transportation

<http://www.nasa.gov/exploration/commercial/index.html>

33

Colaboración entre servicios públicos



MEHRGENERATIONENHAUS: UNA RESPUESTA A VARIOS RETOS SOCIALES.

Como demuestran tantos de los casos expuestos anteriormente, la mayor colaboración entre empresas facilita encontrar una solución para los numerosos retos y necesidades de consumidores y mercados. La misma lógica puede ser aplicada también a diferentes administraciones y agencias públicas para responder a los retos y demandas que se circunscriben al ámbito de los servicios sociales y a las necesidades y demandas de las personas en tanto que ciudadanos.

El caso de las alemanas Mehrgenerationenhaus (hogares multigeneracionales) supone una solución que intenta responder de forma innovadora y colaborativa a más de una de esas demandas y retos sociales. En estos centros, conviven los servicios de guardería infantil con los vinculados a las residencias de ancianos. En una Mehrgenerationenhaus, por ejemplo, los jubilados voluntarios pueden dedicar parte de su tiempo a leer libros a los más pequeños o incluso a participar en un programa de “alquiler” de abuelos que contempla diversas formas de ayuda a los padres de los niños. Por otra parte, adolescentes también voluntarios, pueden ofrecerse a enseñar a los más mayores a utilizar un ordenador o un teléfono móvil.

Las Mehrgenerationenhaus fueron establecidas por primera vez en el 2003 en el estado de Baja Sajonia por Ursula von der Leyen, entonces ministra de asuntos familiares de este länder alemán. Pos-

Los hogares multigeneracionales suponen actualmente un elemento esencial en plan alemán que se ocupa de los retos derivados del progresivo envejecimiento de la población.

teriormente y cuando ésta ocupó un cargo a nivel nacional, puso en marcha un programa para establecer 500 de estos centros en todo el país. Los hogares multigeneracionales suponen actualmente un elemento esencial en plan alemán que se ocupa de los retos derivados del progresivo envejecimiento de la población.

Se responde así de forma innovadora a diferentes retos sociales. Por ejemplo, a la falta de relaciones generacionales que han sido tradicionales durante siglos cuando abuelos y nietos solían convivir bajo un mismo techo. Intentar potenciar esa mayor relación no obedece a una visión nostálgica del pasado, sino a un intento de ofrecer una solución a un creciente problema social en las economías avanzadas, donde se espera que la población mayor de 65 años se doble en apenas un par de décadas. Para este segmento de población, la



Imagen: mehrgenerationenhaeuser.de

jubilación continúa representando en muchos casos más que una bendición un empeoramiento de sus relaciones sociales. Ese nuevo estado deriva en algunos casos incluso en problemas psiquiátricos y depresión causada por esta disminución de relaciones sociales o la sensación de no ser ya útil a los demás. Paralelamente, en estos mismos países, el acceso al cuidado y formación infantil de carácter público se hace cada vez más difícil y caro.

VÍNCULOS

The Guardian on Germany's 'multigeneration houses'

<https://www.theguardian.com/world/2014/may/02/germany-multigeneration-house-solve-problems-britain>

34

Co-crear con ciudadanos



CO-CREACIÓN PARA UNA DEMOCRACIA PARTICIPATIVA MÁS ALLÁ DE LAS URNAS.

Una mayoría de democracias occidentales experimentan decrecientes índices de participación en sus procesos electorales. La tendencia es prueba quizás de un progresivo proceso de desvinculación de los asuntos públicos por parte de una ciudadanía que se siente cada vez más mero espectador de los proyectos llevados a cabo por los gobiernos. Las formas de participación ciudadana continúan siendo limitadas y los métodos utilizados no han cambiado esencialmente durante décadas. Nuevos tipos de colaboración y co-innovación entre los gobiernos y los gobernados deberían constituir un elemento clave de un nuevo tipo de democracia más inclusiva. Los gobiernos tienen hoy una mayor oportunidad de involucrar a sus ciudadanos como socios estratégicos en la solución de problemas y retos relacionados con los asuntos públicos.

El concepto clave en este caso es el de Gobierno Abierto. Muchos proyectos puestos en marcha con esta etiqueta han sido fundamentalmente más un ejercicio de propaganda política que otra cosa. Sin embargo, un creciente número de iniciativas colaborativas en este ámbito apuntan a un verdadero intento de participación democrática. En Noruega, los “**Open Government Camps**” convocaron a ciudadanos, empresarios, ONGs y autoridades públicas a participar en una serie de talleres para desarrollar colaborativamente nuevas ideas e iniciativas con las que abordar diferentes retos de tipo social. Precisamente, las primeras convocatorias de estos talleres de Gobierno

Los gobiernos tienen hoy una mayor oportunidad de involucrar a sus ciudadanos como socios estratégicos en la solución de problemas y retos relacionados con los asuntos públicos.

Abierto se centraron en retos relacionados con la democracia y la toma de decisiones colaborativa, la innovación basada en redes y crowdsourcing, y los partenariados y ecosistemas Público-Privado.

El gobierno italiano llevó a cabo un proyecto de transparencia y Open Data con el desarrollo del portal **OpenCoesione**, desde el que facilitó el acceso a muchos de los datos obtenidos por diferentes agencias públicas y en el que integró diferentes herramientas interactivas y de visualización de la información. La iniciativa OpenCoesione Manithon llevó más allá ese ejercicio de transparencia al proponer a los ciudadanos una involucración activa en la utilización de esos datos con el fin de obtener de ellos información de valor. Autoridades locales de Filipinas pusieron en marcha el proceso democrático conocido con el nombre de **Presupuestación Participatoria** (o bottom-up budgeting) para permitir a los habitantes de diferentes poblaciones decidir conjuntamente en

qué asuntos concretos gastar parte del presupuesto municipal. Este tipo de procesos se han demostrado muy positivos a la hora de desarrollar nuevos líderes locales y reforzar los lazos entre residentes, expertos y funcionarios públicos. En Nueva Zelanda, el diseño de la nueva bandera finalmente aprobada en marzo del 2016 fue fruto de un proyecto participativo que incluyó, entre otros elementos colaborativos, la creación de grupos de discusión online, la celebración de talleres públicos y la gira itinerante de un stand interactivo en la que los ciudadanos de este país pudieron expresar lo que significaba para ellos ser neozelandés.

VÍNCULOS

Civil society and government worked together at the Open Gov Camp

<http://goo.gl/Tii5E1>

Grassroots Participatory Budgeting Process Brings Potable Water to 53 Barangays in Northern Mindanao

<http://goo.gl/hov2Kx>

Monithon, a Government “Monitoring Marathon” in Italy

<http://goo.gl/qq4Bpq>

The New Zealand Flag Consideration Project

<https://goo.gl/jHDXVC>

Presidential Innovation Fellows: Co-innovating with (We) the People

<http://goo.gl/5f4VGF>

35

**Reinventar
el concepto
de empresa**



TRANSPORTAR PERSONAS EN UN TUBO A 1.200 KM/H NO ES LO MÁS DISRUPTIVO DE HYPERLOOP.

Quirky fue en parte todas estas cosas: laboratorio de ideación, comunidad de crowdsourcing, plataforma de crowdfunding, consultoría de diseño, red social, fabricante y tienda online. Pero sobre todo, cabe recordar a Quirky como uno de los primeros ejemplos de una iniciativa empresarial basada enteramente en la aplicación práctica de los conceptos de co-creación e innovación abierta. También como un proyecto anunciador de un cambio de paradigma en marcha con capacidad de transformar lo que hoy entendemos por empresa, cambiar la manera en la que se diseñan y producen los nuevos productos y servicios, y modificar el tipo de relaciones que durante el último siglo se han establecido con proveedores y clientes.

Funcionando como una plataforma abierta a la invención e innovación proveniente de cualquier persona o fuente, la compañía desarrolló más de 130 nuevos productos de consumo que llegaron a comercializarse en más de 35.000 tiendas, incluyendo las pertenecientes a cadenas como Home Depot y Best Buy. Quirky captó la inversión de más de 170 millones de capital durante sus apenas cuatro años de existencia. Pero, de forma más significativa todavía, Quirky atrajo el interés de una empresa como GE para formar una innovadora asociación. El acuerdo entre esta empresa y la startup incluyó la liberación en la comunidad

Funcionando como una plataforma abierta a la invención e innovación proveniente de cualquier persona o fuente, Quirky desarrolló más de 130 nuevos productos de consumo.

de inventores de Quirky de miles de prometedoras patentes y tecnologías de GE para desarrollar en régimen de co-branding nuevos productos de consumo así como una nueva línea de dispositivos de uso doméstico, conectados y basados en aplicaciones, y con el ambicioso objetivo de revolucionar áreas como la salud, la seguridad o el control del consumo del agua y electricidad en los hogares.

Quirky no está oficialmente desaparecida, pero el pasado año acabó por tener que declararse en bancarota. Unos nuevos propietarios mantienen el proyecto en stand by mientras deciden como reinventarlo. Pero lo importante en este caso es que el fracaso de Quirky, como ha ocurrido con tantas startups, no tuvo sus razones en su innovadora idea original sino en la manera de llevarla a la práctica. Mientras tanto, se suceden otras iniciativas que de forma similar parecen llamadas también a protagonizar ese cambio de paradigma.

Por ejemplo, JumpStartFund, una plataforma que combina elementos de crowdfunding y crowdsourcing y que se encuentra detrás del impulso de proyectos como **Hyperloop**.

Contrariamente a lo que mucha gente cree, el proyecto de crear un nuevo tipo de transporte capaz de mover en superficie a personas y mercancías a más de 1.200 km/h se está desarrollando sin ayuda significativa de Elon Musk o de ninguna de sus compañías. En realidad esta startup, aunque se encuentra ya en el proceso de construir una pista de pruebas con un coste de 100 millones de dólares, ha trabajado exclusivamente durante los últimos tres años con “empleados” voluntarios a los que no se ha pagado ni un dólar. En cambio, Hyperloop se ha basado en un modelo de colaboración con el que más de 400 voluntarios, incluidos científicos e ingenieros de todo el mundo, han trabajado un mínimo de 10 horas semanales en el proyecto a cambio de futuras acciones de la compañía.

Ambas compañías han sentado un precedente como formas alternativas a la tradicional manera de crear y desarrollar lo que hasta el momento hemos conocido como una empresa.

Este modelo nada convencional ha permitido atraer al proyecto a parte del mejor talento global, profesionales con experiencia en campos tan diversos como la psicología o la abogacía, trabajadores en empresas como NASA, Boeing Airbus, Space X o Tesla que no han debido abandonar su empleo actual para tener la oportunidad de colaborar con otros de los mejores expertos en sus respectivos campos en un proyecto con un gran potencial de impacto significativo en el futuro del transporte.

Los diferentes grupos de trabajo se han conformado en base a intereses y habilidades, cubriendo los varios aspectos de este gran proyecto entre los que se incluyó la planificación de las potenciales futuras rutas, el diseño de las cápsulas o el análisis de costes, entre muchos otros. La colaboración se realiza principalmente a través del correo electrónico y discusiones semanales para dar cuenta de los progresos. La jerarquía es mínima pero algunos líderes han emergido de forma natural. La plataforma online utilizada sirve para compartir los progresos realizados con una comunidad de seguidores y para atraer a nuevos colaboradores y potenciales inversores. La compañía sigue recibiendo solicitudes de colaboración por parte de profesionales de todo tipo y de compañías líderes en diferentes sectores y tecnologías.

Como en el caso de Quirky, es difícil predecir el éxito final del proyecto Hyperloop. Lo que sí puede afirmarse ya hoy es que ambas compañías han sentado un precedente como formas alternativas a la tradicional manera de crear y desarrollar lo que hasta el momento hemos conocido como una empresa.



VÍNCULOS

Why GE Sees Big Things in Quirky's Little Inventions

<http://goo.gl/IEIM8Y>

What Happened to Quirky?

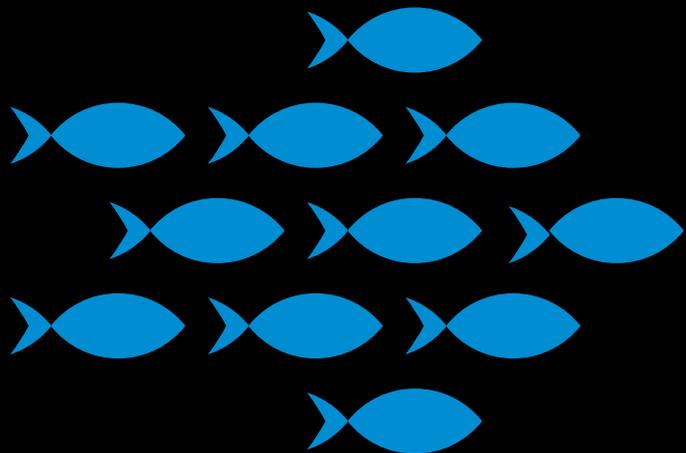
<http://www.inc.com/christine-lagorio/what-happened-to-quirky.html>

Here's How Hyperloop Is Revolutionizing Crowdsourcing

<http://goo.gl/rKpohv>

The most disruptive fact of Hyperloop project is not about sending people through tubes at 1200 km/h

<http://goo.gl/OI6CeS>



co-society
co-society.com

