



VERNE®

EL MODELO DE INNOVACIÓN DE INFONOMIA

Alfons Cornella
diseño del modelo

Carles Malet
selección de herramientas

Fernando L. Mompó
casos de negocio



Josep Lluís Sánchez Brugarola
diseño del modelo



ALFONS CORNELLA

diseño del modelo

Fundador y presidente de Infonomia (www.infonomia.com), empresa de servicios de innovación, y fuente de ideas para inquietos e innovadores desde 2000. Es consultor de grandes empresas del país, y ha dirigido más de 100 proyectos sobre creación de cultura y dinamización de equipos de innovación en todo tipo de organizaciones, en especial, en el sector privado. A través de sus conferencias y seminarios sobre innovación transmite personalmente sus ideas y experiencias sobre “cómo innovan los mejores” a unas 10.000 personas anualmente. Ha publicado 20 libros y más de 1.000 artículos sobre ciencia, tecnología e innovación.



FERNANDO L. MOMPÓ

casos de negocio

Licenciado en Ciencias de la Comunicación por la UAB (Barcelona) y MBA en ESADE. Ha sido Editor y Responsable de Proyectos de Contenido en varios de los primeros proyectos puntocom en España tales como el portal Telópolis o la plataforma de comunidades virtuales de Planeta D'Agostini Temalia. Durante los últimos años ha estado vinculado a numerosos y diversos proyectos relacionados con innovación y estrategias de comunicación digital, entre los que cabe destacar aquellos vinculados al Análisis del Modelo de Negocio y a la exploración sobre casos y tendencias de innovación en sectores como la banca, el retail o biofarmia.



CARLES MALET

selección de herramientas

Doctor en Química por la Universidad Ramon LLull, e investigador post-doctoral por la Universidad de Alberta (Canadá). Inició su carrera profesional en el Departamento de I+D de Laboratorios Lacer, aunque ha ejercido la mayor parte de su trayectoria en la multinacional alemana Henkel, donde trabajó en los departamentos de Marketing, Innovación, y Desarrollo de Producto. En la actualidad es Director Técnico del grupo Lamirsa. Conocedor de los procesos de desarrollo de nuevos productos dentro de entornos multinacionales, es defensor de la necesidad de establecer redes externas para avanzar en el proceso de innovación.



JOSEP LLUIS SÁNCHEZ BRUGAROLA

diseño del modelo

Licenciado en Ciencias Físicas por la Universidad de Barcelona y doctorado en el mismo campo por la National University of Singapore. Empezó su carrera profesional en el ámbito de la formación y la gestión del conocimiento. Todo ello le llevó, sin proponérselo pero tampoco sin resistirse, a trabajar en proyectos de innovación. “Entender que la distancia entre lo que hacemos y lo que podemos llegar a hacer es extremadamente corta es fundamental para cambiar y por lo tanto para innovar. Y no hay mejor manera de demostrarlo que aplicárselo a uno mismo”.

VERNE®

EL MODELO DE INNOVACIÓN DE INFONOMIA

Alfons Cornella
diseño del modelo

Fernando L. Mompó
casos de negocio



Carles Malet
selección de herramientas

Josep Lluís Sánchez Brugarola
diseño del modelo

Zero Factory S.L.

info@infonomia.com

www.infonomia.com

Primera edición: Marzo 2013

Segunda edición: Junio 2014

Tercera edición: Febrero 2015

ISBN: 978-84-616-3713-3

Depósito Legal: B 9305-2014

Diseño y maquetación: Natàlia Teira

Ilustraciones herramientas: Edmon de Haro

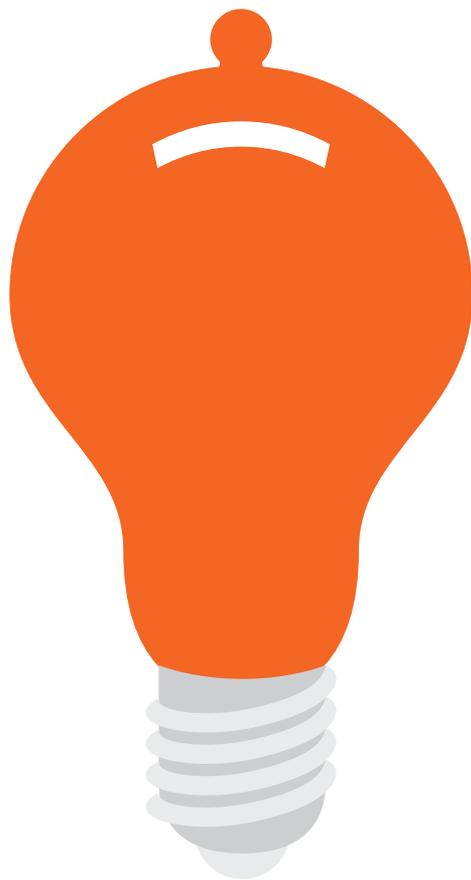


VERNE® por Infonomia se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en www.co-society.com. Permisos que vayan más allá de lo cubierto por esta licencia pueden encontrarse en www.co-society.com.

ÍNDICE

POR QUÉ INNOVAR						08	
QUÉ ES INNOVAR						12	
QUIÉN INNOVA EN LAS ORGANIZACIONES						16	
CÓMO INNOVAR: NUESTRO MODELO						22	
ANÁLISIS	28	EXPLORACIÓN	46	PROPUESTAS	78	PROTOTIPO	92
Business Canvas Model	38	Explorar en internet	56	NabcH	88	Lean Startup	102
Análisis DAFO	40	Brainstorming	58	One Pager	90	Stage Gate	106
Matriz growth-share	42	SCAMPER	60			Concepto	110
Customer Journey	44	Hoja de Ruta de Innovación	62			Matriz de Ansoff	112
		Inteligencia tecnológica explícita	64			Matriz de selección	114
		Inteligencia de proximidad	66				
		Inteligencia de mercado	68				
		Inteligencia colectiva	70				
		Movilizando el talento del equipo	72				
		Equipos 2.0	76				
RETORNO DE LA INNOVACIÓN						116	

POR QUÉ INNOVAR



La innovación se ha convertido actualmente en elemento obligatorio para cualquier estrategia empresarial que quiera serlo de éxito. Así lo demanda el actual contexto competitivo y así lo requerirán cada vez más nuevos entornos hacia los que se avanza a paso acelerado.

Existen muchas razones que demuestran porqué la innovación es hoy ya una apuesta de futuro para las organizaciones con la suficiente visión estratégica, tal como por ejemplo sucedió hace unos años con aquellas empresas que supieron adelantarse a la necesidad de su internacionalización. He aquí alguna de estas razones:

- › **Aceleración de los ciclos de vida de los productos.** Mercados y clientes demandan mayores niveles de novedad (estética, funcional, experiencial, etc.), acortando la extensión de los ciclos de vida que se ha considerado normal hasta el momento.
- › **Aceleración de los cambios competitivos.** La sucesión más rápida de nuevas tecnologías, competidores, legislaciones, gustos y tendencias, etc. generan entornos más dinámicos en los que las organizaciones han de ser capaces de reaccionar con mayor agilidad.
- › **Mercados con más oferta que demanda.** Las economías avanzadas han pasado en unas décadas de mercados con escasez de oferta a otros caracterizados por su exceso. Hoy ya no es suficiente con que un producto o un servicio simplemente “funcionen”; es necesario seducir con una oferta diferencial difícil de obtener si no es a través de la innovación.
- › **Mayores retornos.** Una innovación de éxito en el mercado supone sin duda obtener mayores retornos sobre la inversión. Un producto o servicio innovador supone generalmente mayor valor percibido por clientes y consumidores, lo que permite mayores márgenes sobre costes.
- › **Internacionalización.** Competir en mercados internacionales obliga a ofrecer propuestas más innovadoras. Hacerlo basándose exclusivamente en precio puede ser una estrategia sin recorrido a medio o largo plazo.
- › **Retención de talento.** Es difícil atraer a las personas más inquietas desde la rutina. En clave de gestión interna de RRHH, la existencia de proyectos innovadores puede considerarse como un importante elemento de atracción y retención de talento en las organizaciones. Cuando no siempre es posible crecer en el organigrama jerárquico, el estímulo del reto de un proyecto innovador puede suponer otra forma de crecimiento profesional y personal igualmente satisfactorio.
- › **Mayor productividad.** No sólo se innova en producto o servicio; también es posible hacerlo mejorando procesos y modelos de negocio. La innovación puede aumentar nuestra productividad optimizando tanto el numerador como el denominador de la ecuación $\text{Productividad} = \text{Output} / \text{Input}$. Es decir, tanto generando mayor valor como también generando el mismo valor pero con la necesidad de menores recursos.

QUÉ ES INNOVAR

**IDEAS
X VALOR**

RESULTADOS

QUÉ ES INNOVAR

La innovación consiste en generar ideas convertibles en un producto, servicio o proceso que suponga un valor para los clientes o la sociedad y de manera que se consigan unos resultados económicos y/o sociales sostenibles en el tiempo. La innovación por tanto ha de poder expresarse en la siguiente fórmula:

IDEAS X VALOR = RESULTADOS

La innovación así entendida viene a ser un motor de tres tiempos (ideas, valor y resultados) que han de retroalimentarse de forma continua y sistemática. Para que este motor arranque y nunca se detenga, la organización debe contar en primer lugar con un claro liderazgo que apueste por la cooperación de las áreas dedicadas a la explotación del negocio actual con aquellas otras implicadas en la exploración de nuevos y futuros negocios.

Ideas

Las ideas son la “materia prima” de la innovación. Es posible conseguir estas ideas tanto estimulando a los miembros de una organización a proponerlas como montando un programa de observación externa de forma sistemática. En ambos casos existen métodos y herramientas para optimizar la cantidad y calidad de estas ideas; metodologías y procesos diseñados para la generación de *insights* en equipo o para explorar en búsqueda de inspiración dentro y fuera del propio mercado, tanto en nuestro entorno inmediato como a escala global.

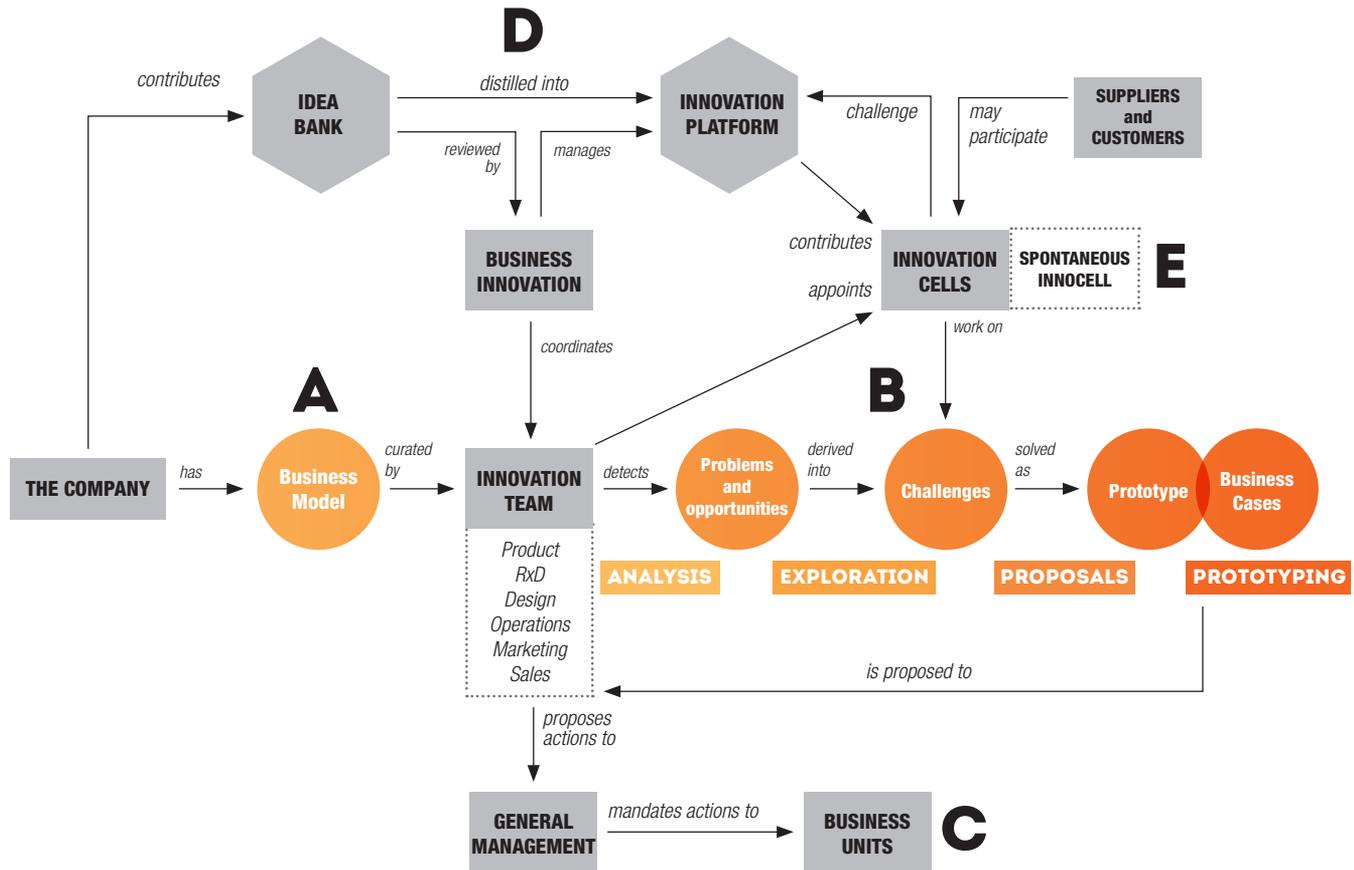
Valor

Pero esta “materia prima” servirá de poco si no puede ser transformada en algo de valor. De poco sirve generar miles de ideas si éstas no son analizadas en clave del valor que aportarán a alguien capaz de apreciarlo. Ahí comienza realmente el proceso de innovar y reside la diferencia entre innovación e invención. Sólo es innovación aquello que el mercado acepta. Por ello resulta hoy imprescindible observar cómo actúan los clientes y cuáles son sus necesidades y anhelos y, en definitiva, conocer el valor que les hará verdaderamente atractiva una determinada propuesta.

Resultados

Este ciclo constante de la innovación no puede ser mantenido sin resultados económicos o sociales. Los resultados son el combustible que hace funcionar el motor de la innovación y que, a su vez, mueve nuestra empresa. Además de obtener resultados será también necesario saber gestionar la curva de este retorno, es decir, el tiempo de inversión en innovación y el tiempo necesario para recuperar esa inversión.

QUIÉN INNOVA EN LAS ORGANIZACIONES



ORIGEN DE LA INNOVACIÓN

La experiencia acumulada en decenas de proyectos de innovación nos sugiere que en una organización existen tres maneras principales de innovar:

- › A partir de ideas que surgen de forma espontánea en algún espacio de la misma y por parte de alguien no necesariamente vinculado con la función de Innovación
- › Como resultado de la facilitación a los miembros de la organización de algún mecanismo de aportación de ideas (un banco de ideas, por ejemplo)
- › Consecuencia de una acción sistemática, permanente y en equipo por parte de una función de innovación

En general, estas tres formas de innovar coexisten en toda organización innovadora, habitualmente con un mayor peso de una de ellas sobre el resto. El modelo VERNE® propone que la innovación se estructure básicamente en base a la detección sistemática de problemas y oportunidades en el modelo de negocio. La aportación de los agentes implicados en este proceso se vehicula en primer lugar a través de algún tipo de mecanismo o herramienta donde puedan aportarse todo tipo de propuestas. El modelo contempla también que de forma esporádica puedan aparecer grupos o iniciativas de innovación en alguna otra parte del sistema.

AGENTES IMPLICADOS

En el modelo VERNE®, los agentes más relevantes en el proceso de innovación son:

Equipo de Innovación:

Equipo multidisciplinar, idealmente formado por personas procedentes de las tres principales áreas de la organización:

- › La dedicada a decidir la concepción de la oferta: Diseño/R&D
- › La dedicada a decidir cómo se hacen las cosas: Operaciones/ Tecnologías de la Información
- › La dedicada a decidir cómo se venden: Relación con Clientes/ Marketing

Función Innovación (Business Innovation):

Equipo encargado de la coordinación de todos los agentes implicados en la innovación, aportándoles herramientas y metodologías y manteniendo un registro de las actividades realizadas

Células de Innovación:

Grupos transversales organizados ad-hoc para dar respuesta a los retos determinados por el Equipo de Innovación. Su principal misión es derivar /validar propuestas y evaluar viabilidades (business cases) que permitan a Dirección tomar

una decisión sobre la oportunidad o no de convertirlos en proyectos a desarrollar por las correspondientes unidades de negocio.

Los propios clientes o usuarios:

Como elemento fundamental en los procesos de innovación desde un primer momento, sea de manera indirecta como objeto de observación por parte de las células y función de Innovación en sus tareas de exploración, o bien directamente como proponentes de nuevas ideas o incluso como participantes en las propias células conformadas así como equipos de co-creación.

Banco de Ideas:

Instrumento o plataforma que facilita la aportación de ideas por parte de todos los miembros de la organización, ya sea de forma esporádica o movilizados por una Célula de Innovación en base a un determinado reto.

Célula Espontánea:

Grupo de Innovación, generalmente compuesto por voluntarios, que decide iniciar una exploración sobre un reto no considerado como prioritario por el Equipo de Innovación.

Dirección y Unidades de Negocio:

Grupos de decisión que reciben las propuestas/prototipos por parte del Equipo de Innovación con el objetivo de determinar cuáles se convertirán en productos/servicios a incorporar en el portafolio de propuestas de valor al mercado.

FUNCIÓN Y ROLES

VERNE® parte de la base de considerar el modelo de negocio como el elemento fundamental y central a tener en cuenta en el proceso de innovación. Por ello, el objetivo final de este modelo de innovación es un análisis constante del modelo de negocio, así como un ajuste continuo de sus elementos con el fin de mejorar los problemas y aprovechar las oportunidades.

En este sentido, el modelo VERNE® considera que la tutoría y mantenimiento del modelo de negocio es misión de un equipo de personas (**Equipo de Innovación**), y no tanto de una única figura que actúe como Director o responsable último y exclusivo de esta función. La **función de Innovación de Negocio** coordina el trabajo de este Equipo de Innovación así como todo el proceso de innovación y la participación de los diferentes agentes implicados en éste.

Ha de poderse contar con diferentes miembros de la organización y, conforme ésta madure en su capacidad de





innovar, vehicular incluso la participación de agentes externos tales como expertos, socios o clientes con el fin de que estos formen parte fundamental de procesos de co-innovación.

La función de Innovación de Negocio y del equipo que la ejerce tiene por tanto en primer lugar un importante rol de coordinación. A este papel se ha de sumar también el de la revisión de las contribuciones que todos los miembros de la organización puedan realizar en forma de opiniones, impresiones o ideas inyectadas en la función de innovación (por ejemplo, a partir de la existencia de un banco de ideas).

Existen por tanto dos diferentes líneas de actuación por parte del Equipo de Innovación: Una primera directamente vinculada al modelo de negocio y otra, más abierta, relacionada con las ideas que las personas de la organización o de fuera de ella pueden aportar con el objetivo de que éstas sean potencialmente incluidas en los procesos de innovación o de co-creación.

Así, en la primera línea de actuación, el Equipo de Innovación se dedica en primer lugar a detectar problemas y oportunidades del modelo de negocio vigente **(A)**.

A continuación, esos problemas y oportunidades son explorados por el propio Equipo de Innovación (o se delega esta función en otras personas de la organización o expertos externos). De esa exploración se derivan unos retos **(B)**. El Equipo de Innovación determina entonces una **Célula de Innovación** que trabajará ese reto con el objetivo de materializar propuestas y prototipos y definir un Business Case.

Estos Casos de Negocio y prototipos serán los que una vez definidos son propuestos al Equipo de Innovación, quienes en relación y coordinación con **Dirección General** decidirán cuáles llevar a la práctica **(C)**.

En la otra línea de actuación, el Equipo de Innovación deberá poder también gestionar otras aportaciones no necesariamente provenientes del análisis del modelo de negocio y vehiculadas por cualquier miembro de la organización través de algún tipo de plataforma de participación abierta o **banco de ideas (D)**, pudiéndose configurar de esta forma en una **célula de innovación espontánea (E)**. Por tanto, el Equipo de Innovación será también responsable de la configuración y gestión de una plataforma de innovación que organice la manera en la que las personas de la organización participan en la propuesta de retos o en los retos en los que trabaja cada célula de innovación

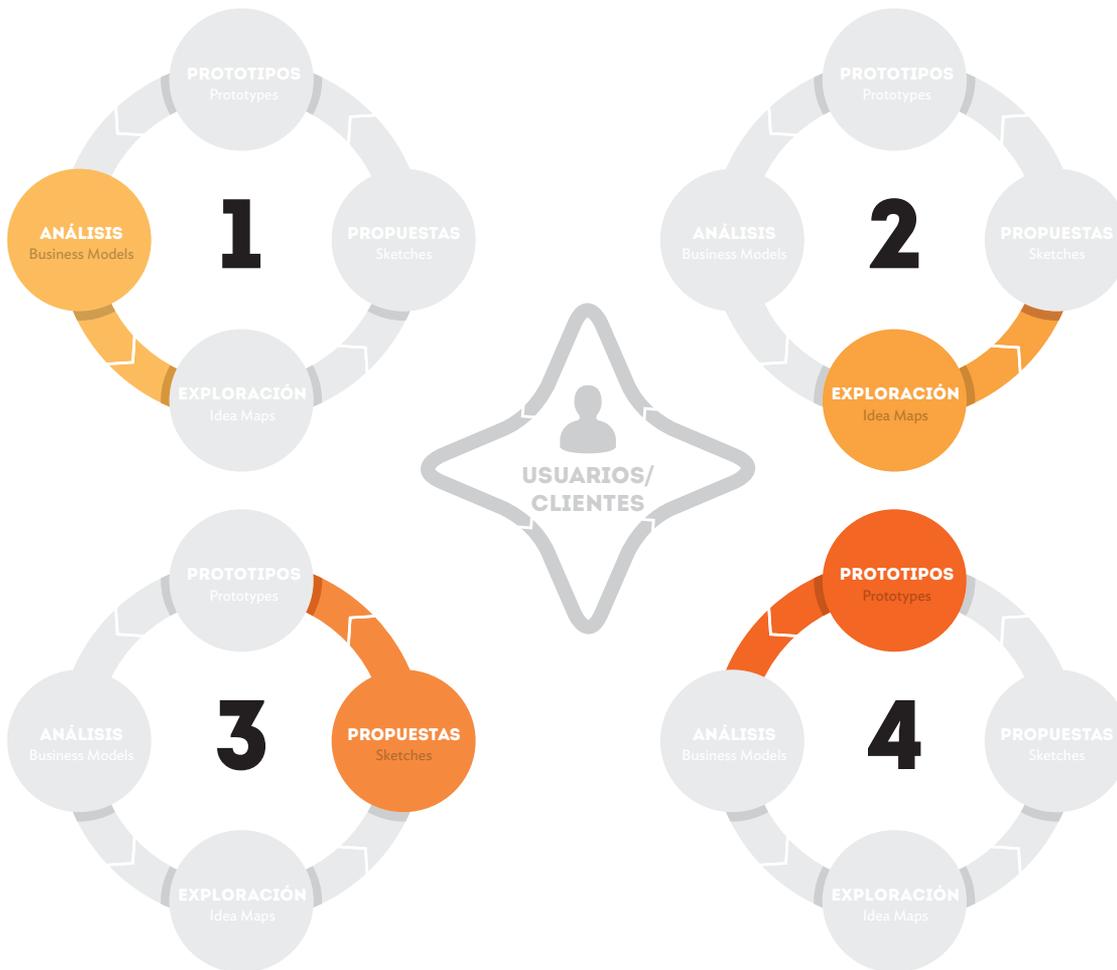
CÓMO INNOVAR: NUESTRO MODELO



RESULTADO DE LA EXPERIENCIA DE 15 AÑOS DESARROLLANDO CULTURA Y PROCESOS DE INNOVACIÓN

El Modelo VERNE® es fruto de nuestra experiencia de 15 años ayudando a empresas y organizaciones de todo tipo a desarrollar su cultura y procesos de innovación. Esta experiencia acumulada a lo largo de todo este tiempo nos ha llevado a sintetizar un modelo de innovación que se configura en cuatro diferentes fases:

- › **ANÁLISIS del modelo de negocio:** con el objetivo de conocer cómo el modelo de negocio vigente genera valor y qué fortalezas y debilidades presenta
- › **EXPLORACIÓN de oportunidades:** con el objetivo de conocer nuevos productos, servicios, mercados o procesos con potencialidad de oportunidad
- › **PROPUESTAS de innovación:** con el objetivo de definir y concretar las ideas con el nivel de detalle suficiente como para poder ser comunicadas y presentadas para su discusión o validación antes de pasar a una fase de prototipado
- › **PROTOTIPADO del nuevo producto, servicio o proceso:** con el objetivo de facilitar un proceso de iteración rápido y sencillo que tenga como base un feedback directo por parte de potenciales clientes o usuarios



UN MODELO ALTAMENTE FLEXIBLE

El modelo VERNE® ofrece dos importantes ventajas que lo hacen altamente flexible a la hora de adaptarse a diferentes contextos y necesidades.

En primer lugar, **VERNE® no es un modelo lineal, sino que su diseño permite que el proceso de innovación pueda ser iniciado desde cualquiera de sus cuatro fases.** Así, en muchos casos será recomendable que una organización haga un análisis de su modelo de negocio de forma previa a iniciar un proceso de exploración o el prototipo de una propuesta. Sin embargo en otros casos, por ejemplo, una organización puede haber llegado por otras vías a la definición de aquello que quiere probar y, por tanto, pasar directamente a poner en marcha una fase de prototipado para poder contrastar la idea con el mercado.

Por otra parte, **los procesos propuestos por el modelo de innovación VERNE® pueden ponerse en marcha dentro de una organización tanto de manera sistemática como de forma adhoc.** En el primer caso, se podrá contar con un equipo de innovación estructurado y con capacidad para realizar de forma periódica un análisis sobre su modelo de negocio o una determinada exploración en búsqueda de nuevas oportunidades. Sin embargo, en otros casos, el proceso de innovación podría ser iniciado adhoc

a partir de la aparición puntual de una determinada oportunidad que requiere una respuesta en forma de un proceso de prototipaje, por ejemplo.

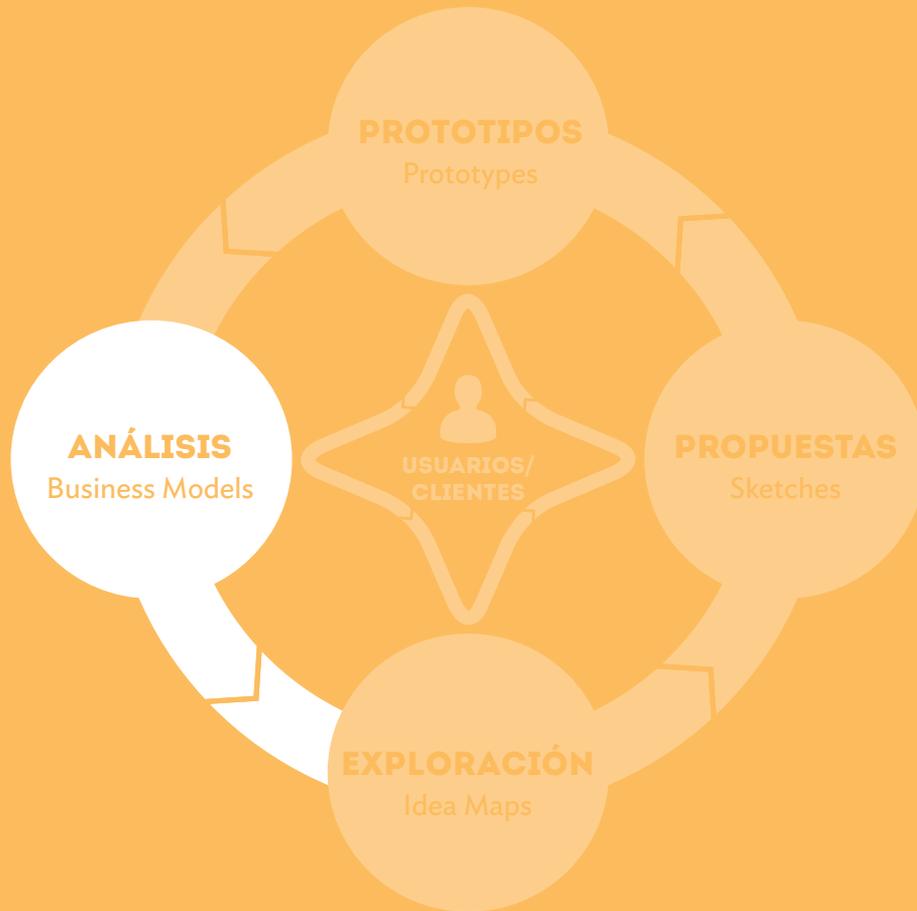
Cuatro fases que se retroalimentan

La configuración del modelo de innovación VERNE® en sus cuatro fases de Análisis de Modelo de Negocio, Exploración, Propuesta y Prototipaje presenta un diseño en el que **el output o resultado de cada una de estas fases se convierte en input de la siguiente:**

Análisis del Modelo de Negocio ▶ Detección de un conjunto de problemas y oportunidades ▶ **Exploración** sobre esos problemas y oportunidades ▶ Determinación de un conjunto de mapas de retos ▶ **Propuestas** de una serie de posibles soluciones concretas como respuesta a esos retos ▶ Concreción, definición y conocimiento del valor esperado de las propuestas que permite su discusión, validación, filtrado y priorización ▶ **Prototipado** de aquellas propuestas validadas y priorizadas con el objetivo de poder generar feedback directo e iterativo por parte de potenciales clientes o usuarios. El objetivo último es convertir estas propuestas en algo concreto que se presenta en el mercado y que se incorpora al Modelo de Negocio.



ANÁLISIS



La etapa de Análisis es un momento para la introspección, necesario antes de abordar las tareas de desarrollo de nuevas propuestas de valor. En esta fase procedemos a una reflexión detallada sobre el punto de partida de la empresa, y llevamos a cabo un diagnóstico de nuestro modelo de negocio: del portafolio actual de productos y servicios, de nuestra relación con clientes y proveedores, de nuestras fortalezas y debilidades internas, y de los factores externos en forma de oportunidades y amenazas.

Objetivo

Identificar las posibilidades de aportar más valor a nuestros clientes a partir de un análisis sistemático del modelo de negocio actual.

Actores

Equipo de Innovación

Equipos transversales que participan en análisis del modelo

Inputs

- ✓ Paquetes de valor ofrecidos a cada diferente segmento de clientes
- ✓ Conocimiento y experiencia de negocio disponible
- ✓ Capacidades internas (equipo propio) y externas (partners)
- ✓ Feedback por parte de clientes y partners

Throughput

- ✓ Análisis del Modelo de Negocio
- ✓ Mapa de Valor (cómo cada agente genera valor)
- ✓ Análisis de la productividad (valor output/ input)

Output

- ✓ Problemas a resolver
- ✓ Oportunidades a aprovechar
- ✓ Priorización de focalización de innovación



CÓMO ESTAMOS GENERANDO VALOR CON QUÉ RECURSOS Y PARA QUIÉN, QUÉ ESTAMOS HACIENDO BIEN Y QUÉ HACEMOS MAL



El objetivo principal de la fase de Análisis del Modelo de Negocio es analizar como una empresa u organización genera valor para así poder contrastar si este valor generado coincide con el que el que nuestros clientes están dispuestos a recibir.

El análisis sistemático del Modelo de Negocio permite un ajuste continuo del que derive una sintonía permanente entre lo que la empresa ofrece y los diferentes clientes requieren. Analizar los diferentes componentes del Modelo de Negocio permitirá focalizar esfuerzos y recursos para hacer que cada uno de estos elementos funcione mejor. También facilitará que cada uno de los diversos agentes participantes en el modelo actúe de forma realmente alineada con el resto.

El análisis del modelo de negocio recibe como input las propuestas de valor que se ofrecen a los diferentes segmentos de clientes; la forma en la que los recursos son convertidos en valor; cómo el Know How y la experiencia del negocio es convertida en resultados; qué sistemas de relación con clientes son utilizados en la obtención de feedback, etc.

Realizar una descripción del modelo de negocio permite disponer de las capacidades críticas tanto internas (equipo) como externas (partners) con las que cuenta la organización para poder llevar a cabo los cambios pertinentes en el propio modelo. Al analizar nuestro modelo de negocio determinamos cómo estamos gene-

“No debemos limitarnos a pensar en innovación en productos y servicios. Debemos de pensar en innovar en términos más generales de modelo de negocio. Este va a ser en el futuro el verdadero reto y la verdadera oportunidad para los innovadores y emprendedores”.

Michael Schrage, autor de *Serious Play*

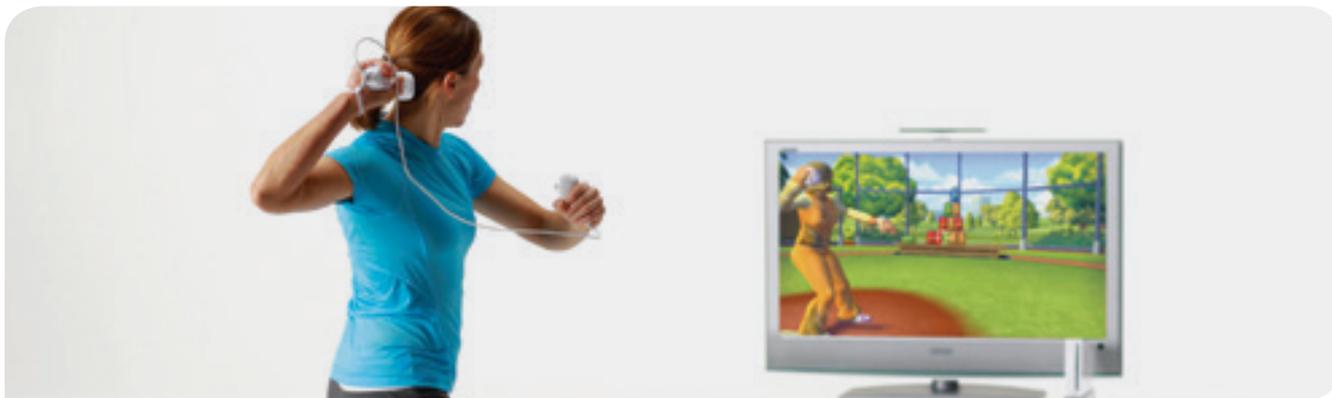
rando valor con qué recursos y para quién; podemos conocer con mayor detalle nuestra productividad, es decir, qué resultados (output) estamos produciendo con qué recursos (input).

En definitiva, este examen nos va a permitir descubrir qué hacemos bien y qué hacemos mal, detectando problemas a los que no estamos respondiendo adecuadamente (pains) y oportunidades de las que podríamos beneficiarnos o aprovechar con la adecuada respuesta estructurada (gains). Por ejemplo, qué valor otorgan realmente nuestros actuales clientes a nuestra propuesta de valor, si los canales utilizados hasta el momento son los adecuados más adecuados para nuevos tipos de clientes o para una relación con los mismos que nos permita obtener un fee-

edback más directo sobre nuestros productos. O si nuestra financiación o estructura de costes es insuficiente o mejorable. O si, por otra parte, contamos con unos activos que con los adecuados cambios en el modelo podrían ser aprovechados en nuevos productos, ideas o procesos.

El principal actor en esta fase de análisis del modelo de negocio es el Equipo de Innovación. Se trata de un equipo estable dentro de la organización, que debe estar compuesto por personas de Diseño, Operaciones y Relación con el Cliente, con una función de curators o comisarios del modelo de negocio y con la misión de reunirse periódicamente para analizar este modelo en curso y lanzar oportunidades a explorar.

CASO DE ANÁLISIS: NINTENDO



© 2015 - Nintendo

Nintendo Wii se ha convertido en el arquetipo de caso de éxito de una estrategia Océano Azul. El Océano Rojo en el que la compañía competía con anterioridad a su cambio de estrategia era un mercado de consolas de videojuego caracterizado por una competencia feroz con una misma o muy similar propuesta de valor. El elemento competitivo diferencial se basaba principalmente en el rendimiento tecnológico de los dispositivos: procesadores gráficos más rápidos y nuevos chips avanzados capaces de hacer funcionar el tipo de juego más atractivo para un principal, prácticamente único, segmento de cliente (masculino, joven).

La disminución progresiva tanto de cuota de mercado como de márgenes llevó a Nintendo a plantearse una nueva estrategia que se materializaría en el lanzamiento de **Nintendo Wii**. El éxito de esta estrategia fue sin duda consecuencia de un profundo análisis del propio modelo de negocio en el contexto del Océano Rojo en el que Nintendo intentaba competir previamente. Ese análisis permitió a la compañía japonesa planificar su

innovación a partir de la consideración de sus principales puntos fuertes (por ejemplo, una nueva tecnología de mando) y debilidades (menor catálogo de juegos). También le permitió rediseñar una nueva propuesta de valor considerando la relevancia de innovar también en otros ámbitos interrelacionados.

Así, la consideración de una propuesta de valor para un segmento de cliente hasta el momento ignorado (femenino, familiar) permitía disminuir el énfasis en el rendimiento del hardware; fabricar por tanto una consola más económica, y especializarse y dominar el mercado de una nueva categoría de juegos, liberándose así de un modelo de ingresos basado en vender los dispositivos por debajo de su coste de fabricación; atacar nuevos canales (jugueterías) donde no existía competencia, etc. Una vez en el mercado, la nueva consola revolucionó el mercado de los videojuegos llegando a vender más unidades que sus competidoras tradicionales PS3 y Xbox.

CASO DE ANÁLISIS: MELON DISTRICT



© 2015 - Melon District

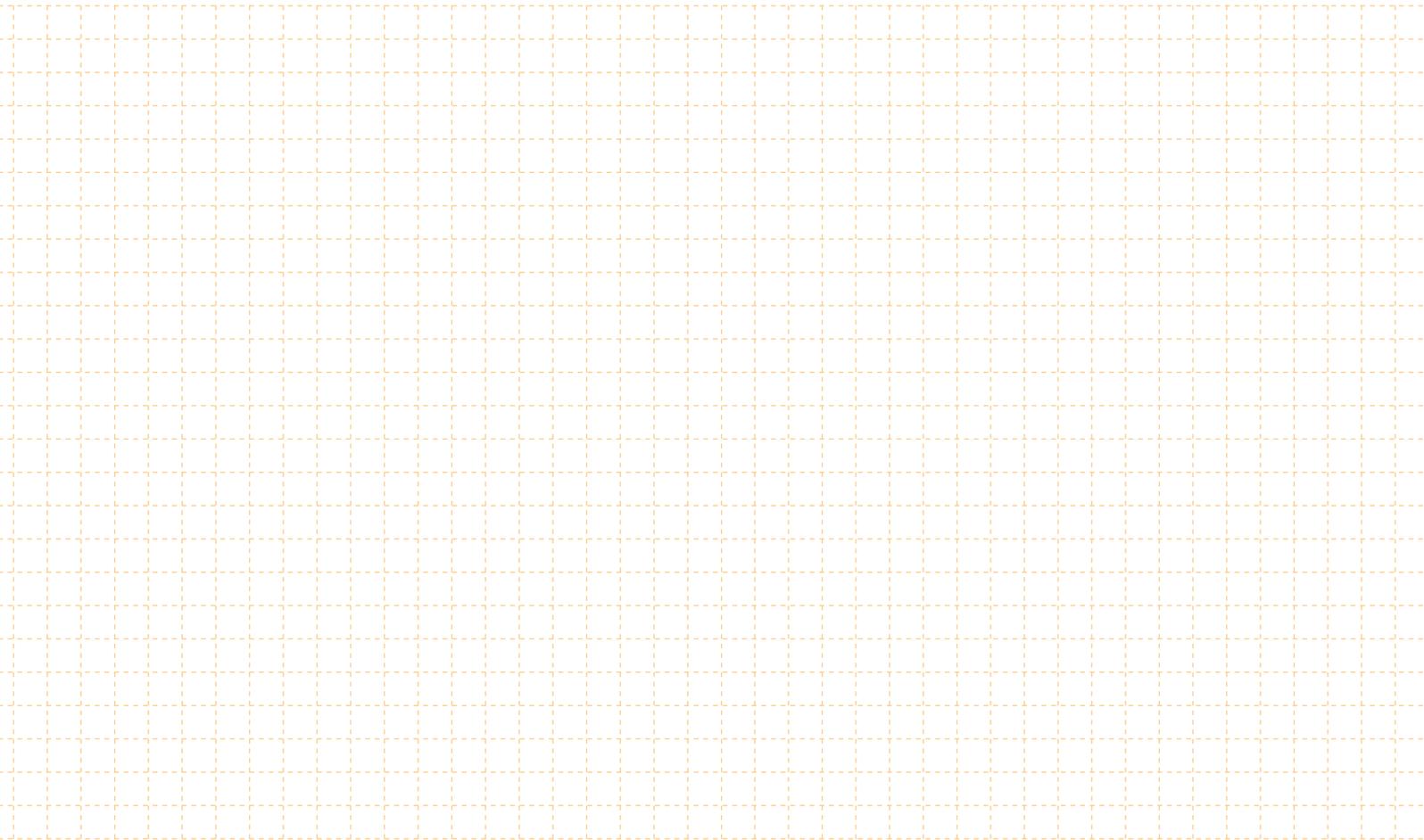
Melon District ofrece desde 2007 un nuevo concepto de residencia para estudiantes a partir de una fórmula propia y diferenciada que incluye, entre otros elementos innovadores, una amplia flexibilidad de opciones de hospedaje, atmósfera internacional y una variada gama de servicios que van más allá del mero alojamiento. **Melon District** gestiona hoy en Barcelona dos residencias propias de 97 y 500 habitaciones, esta última la de mayor tamaño de la ciudad, mientras desarrolla importantes planes de expansión en otras ciudades de España, Francia e Italia.

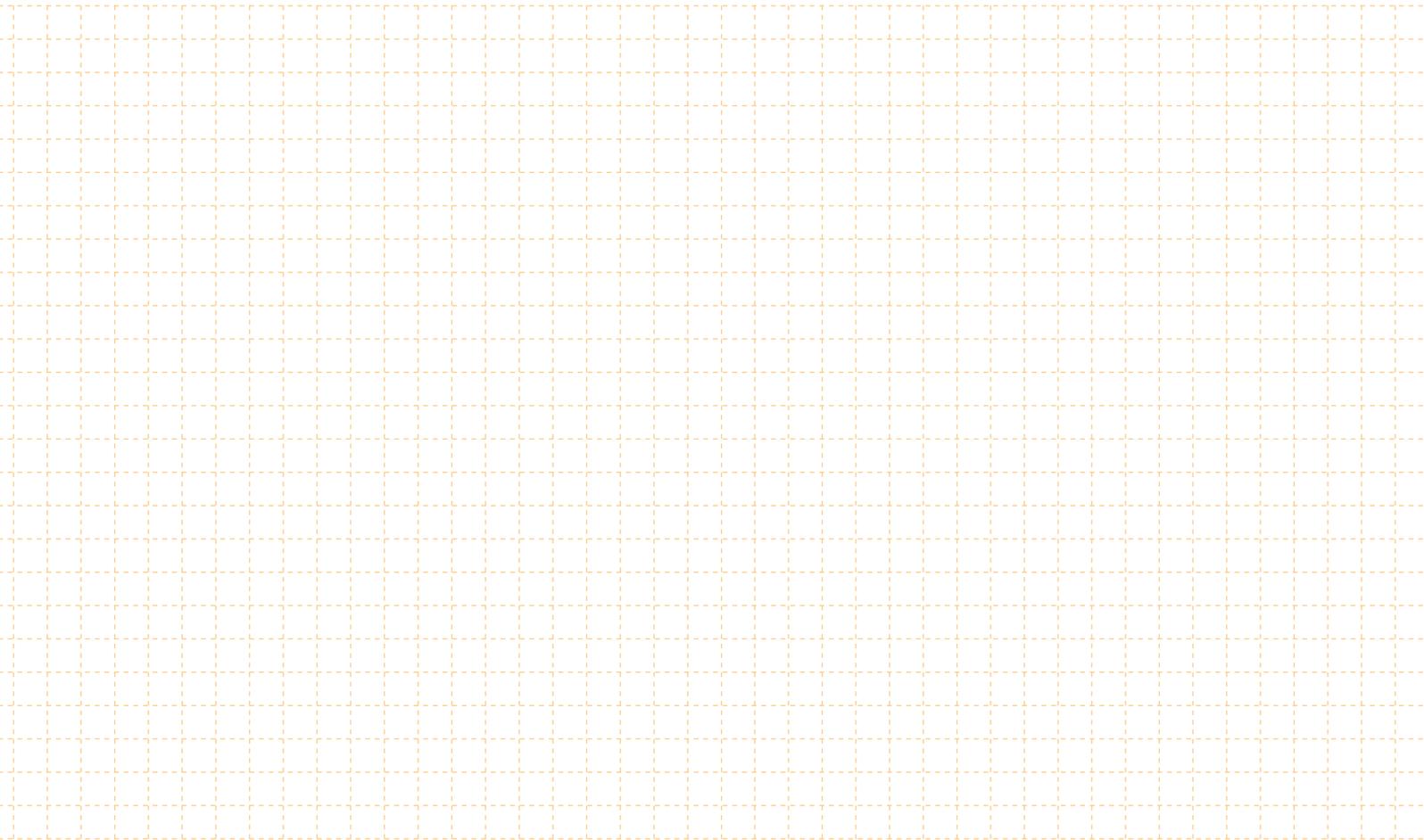
Melon District intuyó con la suficiente anticipación no sólo el crecimiento de la demanda de alojamiento para estudiantes sino también el cambio en cuanto a las características de esta demanda. Con este punto de partida, es posible leer la evolución de la compañía como derivada de un constante análisis de su modelo de negocio y de la detección en éste de nuevas oportunidades basadas en fortalezas propias. Así ocurre, por ejemplo, con sus activos. Y es que **Melon District** no

nació en 2007 como propietaria de sus actuales residencias, sino seis años antes como Rent a Bedroom S.L., respondiendo entonces a esa demanda de alojamiento con la gestión bajo una marca común de habitaciones en apartamentos de diferentes propietarios.

Sin este importante cambio en sus activos (propiedad de los edificios) es difícil imaginar el resto de diversos cambios en el modelo de negocio que hoy forman parte esencial de su éxito: una innovadora propuesta de valor que se aleja del viejo concepto de residencia estudiantil para acercarse al de hotel; una diversificación en cuanto a segmentos de clientes que ahora incluye tanto estudiantes como viajeros ocasionales; una lista de socios entre los que se encuentran universidades y asociaciones de estudiantes; o incluso el tipo de inversores, de carácter inmobiliario, que financian sus planes de expansión, interesados por la rentabilidad y seguridad que otorgan los inquilinos estudiantes.

NOTAS





Herramienta destacada

Business Canvas Model

El “lienzo” (canvas) de Osterwalder se utiliza para describir “en una página” como genera valor una organización. Sintetiza qué hace, para quién, cómo, con qué, y por cuánto. En este sentido, facilita el análisis de todos los componentes necesarios para convertir un input (recursos y costes) en output (mercado e ingresos) a través de un throughput (propuesta de valor).

Aunque se recomienda empezar dibujando el modelo de negocio del conjunto de la organización, normalmente hay que acabar dibujando el lienzo de cada unidad de negocio por separado, para conseguir un mayor detalle en la descripción de cómo genera valor.

En nuestro modelo VERNE®, el lienzo se propone como elemento central: permite detectar problemas y oportunidades de nuestro modelo de negocio (pains and gains, en la terminología de los business model hackers), que el equipo de innovación debe “pesar” para determinar en cuáles centrarse en el proceso de innovación.



Un modelo de negocio es una síntesis de los componentes que hacen posible que una empresa funcione correctamente, generando valor para el cliente de forma económicamente sostenible.

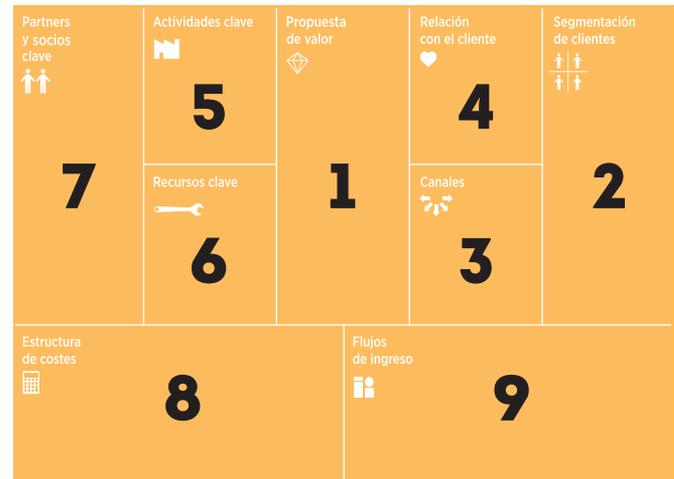
El estándar actual para analizar el modelo de negocio de una organización es el “lienzo” (canvas) propuesto en su texto *Business Model Generation* (2009) por Alex Osterwalder, escrito con la colaboración de más 400 especialistas en innovación de 45 países. En la web de proyecto se va actualizando el modelo de forma permanente: www.businessmodelgeneration.com.

El lienzo tiene 9 componentes: 1) cuál es la propuesta de valor, 2) para qué segmentos de clientes, 3) a través de qué canales, 4) con qué modelo de relación, 5) con qué actividades clave, 6) con qué recursos clave, 7) con que socios clave, 8), y, por último, todo esos procesos tienen una estructura de costes, y 9) otra de ingresos.

Construir un modelo de negocio consiste en crear una propuesta de valor (1) a partir de unas actividades clave (5), que utilizan unos recursos clave (6), o bien unos socios críticos (7), con los que hemos de poder contar para formularla. Esta propuesta de valor debe vehicularse, a través de un determinado canal (3), a un segmento concreto de clientes (2), de los que debemos obtener una retroalimentación para sintonizar de manera fina la propuesta de valor al mercado (4), y generar así un modelo de ingresos (9) que debe servir tanto para mantener este proceso de forma sostenible, superando los costes (8) y, a ser posible, generar beneficios como resultado final.

Innovar consiste, pues, en actuar sobre el modelo de negocio, resolviendo lo que no va bien (o suficientemente bien), y aprovechando las oportunidades no satisfechas. Se innova en el modelo de negocio definiendo nuevas propuestas de valor, nuevos canales, nuevos clientes, nuevas formas de relacionarnos con él, detectando o generando nuevas actividades críticas, descubriendo o desarrollando nuevos recursos críticos, mejorando los que ya tenemos, encontrando nuevos socios críticos, cambiando la estructura de costes o bien la estructura de ingresos, etc.

Así pues, el análisis y transformación del modelo de negocio aparece como una de las mejores formas de innovar de forma sistemática que tiene hoy una organización.



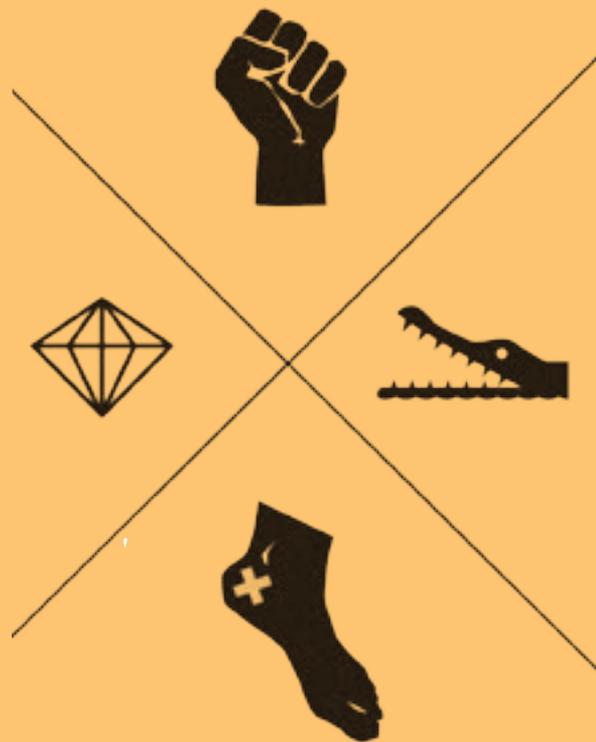
Herramienta destacada

Análisis DAFO

A pesar de ser un clásico con más de 50 años de historia, el análisis DAFO sigue siendo probablemente la herramienta más utilizada en las fases iniciales de planificación estratégica.

El análisis DAFO identifica los factores internos de la compañía, unidad de negocio o equipo de trabajo, en forma de fortalezas y debilidades, y los factores externos en forma de oportunidades y amenazas.

Desde la óptica del equipo de innovación, el análisis DAFO adquiere una doble perspectiva. Por una parte, la comunicación abierta (top-down) del DAFO corporativo facilita la identificación del equipo con la empresa y con su situación de partida. Por otra parte, realizar un análisis DAFO particular a nivel de equipo permite evaluar las propias competencias, e identificar oportunidades y/o necesidades no cubiertas.



El desarrollo del análisis clásico DAFO (o SWOT, Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats) se atribuye a Albert Humphrey en la década de los 60, y sigue considerándose el primer paso en la planificación estratégica de un negocio o proyecto. Realizar un análisis SWOT no requiere de ningún conocimiento instrumental específico, pero sí de un profundo y riguroso proceso de análisis del negocio o proyecto.

Como etapa inicial en el proceso de fijación de objetivos y planificación estratégica, la involucración del equipo de gestión en el diseño del SWOT, y la comunicación del resultado del análisis al resto de la organización facilitarán el alineamiento posterior hacia los objetivos de la empresa.

FACTORES INTERNOS

Fortalezas (S): características intrínsecas de la compañía o equipo que le confieren una ventaja competitiva respecto la competencia y el entorno.

Debilidades (W): aspectos internos que ponen al equipo en desventaja respecto del entorno.

FACTORES EXTERNOS

Oportunidades (O): opciones externas que brindan oportunidades de éxito o crecimiento.

Amenazas (T): elementos externos que pueden dañar el negocio o proyecto.

Para los miembros de un equipo de trabajo aún no familiarizados con el análisis DAFO, un conjunto de profesionales han creado el proyecto abierto **WIKISWOT**, que ofrece:



- 1) Una herramienta guiada para la confección colaborativa de un SWOT.
- 2) Centenares de ejemplos de análisis SWOT generados de forma colaborativa entre el equipo de WikiSWOT y usuarios expertos, para compañías reales con un valor agregado de unos 3 billones de euros. Debe remarcar que, como proyecto Wiki colaborativo y abierto, se recomienda utilizar con prudencia los análisis expuestos, abordándolos desde una óptica de formación y no desde una perspectiva de análisis competitivo.

Matriz growth-share

“*The growth-share matrix*” es una herramienta estratégica para la gestión del portafolio existente de productos y servicios de una empresa y/o de sus unidades de negocio.

El modelo imagina la oferta de la empresa como un ecosistema en equilibrio entre los productos y servicios maduros, aquellos que están en fase de expansión, y los que están estancados o en decaimiento. Los roles en los flujos financieros presentes y futuros de todos de ellos acabarán determinando la viabilidad de la propia empresa.

La construcción de una matriz growth-share permite tomar decisiones estratégicas sobre inversiones en desarrollo de mercado, estrategias de milking, o propuestas de desinversión.



En 1970 Bruce Henderson (Boston Consulting Group) introdujo el modelo *growth-share matrix*, una herramienta estratégica para la gestión del portafolio de productos y unidades de negocio. La idea subyacente bajo este modelo es que para garantizar la creación de valor a largo plazo, la empresa debe tener productos de alto potencial de crecimiento, que requieren de fuerte soporte financiero, y productos maduros generadores de recursos.

La matriz clasifica el portafolio de la compañía en dos ejes: crecimiento del mercado, y participación relativa de la empresa (*market share*), y agrupa los productos en cuatro grandes categorías: *Stars*, *Cash Cows*, *Question Marks* y *Dogs*.

“Stars”: mercado en crecimiento, y alta participación. Las *Stars* generan altos ingresos pero requieren también de elevado soporte financiero para mantener su posición relativa en un mercado creciente. Si una *Star* es capaz de mantener su alta participación de mercado, acabará transformándose en una *Cash Cow* cuando el mercado se consolide.

“Cash Cows”: líderes en un segmento de mercado saturado. Por su posición, el retorno de una *Cash Cow* es superior a los recursos que se le destinan. Son los generadores de beneficios netos para la empresa, y de recursos para la financiación de proyectos de crecimiento.

“Question marks”: mercado en crecimiento, pero con poca participación. Al igual que una *Star*, las *Question marks* se sitúan en un segmento creciente del mercado. Sin embargo, su baja participación relativa los convierte en consumidores netos de recursos. Con el tiempo, las *Question marks* tienen el potencial de convertirse en



Stars si consiguen ganar participación, pero corren también el riesgo de convertirse en *Dogs* si no consiguen un volumen mínimo antes de que el mercado madure.

“Dogs”: bajo crecimiento y baja participación. En esta posición, los productos ni consumen ni generan recursos de forma significativa. Sin embargo, son candidatos a eliminar a fin de liberar recursos “dormidos” de la empresa para proyectos con mayor potencial.

Para los interesados en profundizar en el uso de este modelo, el Boston Consulting Group en colaboración con la Universidad de Freiberg en Alemania publicó en el año 2011 una revisión exhaustiva a través de un estudio realizado sobre 196 compañías globales.

Customer Journey

El Customer Journey es una herramienta que permite conocer de manera sistematizada de qué forma los usuarios se relacionan con determinados productos o servicios. Esta metodología de estudio recibe este nombre (Viaje del Cliente) porque generalmente sus resultados se estructuran a través de la representación de una línea de tiempo en la que se describen los diferentes momentos de interrelación directa o indirecta entre una o diferentes tipologías de clientes y los productos o servicios que utilizan. Cada una de estas interacciones viene definida por los denominados puntos de contacto (“touch points”), en los que se intenta responder a las preguntas sobre el qué, por qué, cuándo, cómo, con quién, etc. de esa interrelación.



En muchas ocasiones, aquello que los creadores de un determinado producto o servicio asumen que pasará con éste una vez en el mercado no se corresponde con lo que ocurre finalmente en realidad. Muchas veces, desde la distancia de un departamento de innovación o de creación de nuevos productos, resulta difícil averiguar las razones del éxito o fracaso de una determinada propuesta de mercado, ya que éstas no siempre se muestran de forma evidente (de haber sido así, se hubieran eliminado con anterioridad los elementos negativos o potenciado aquellos positivos). Por esta razón, el Customer Journey constituye una herramienta fundamental en cualquier proceso de innovación centrado en el usuario. Su uso permite poner en evidencia “zonas oscuras” de la relación de nuestro producto o servicio con el cliente, quien se erige como principal protagonista.

Un Customer Journey permite pasar de la teoría interna a la realidad externa aplicando técnicas etnográficas de seguimiento del usuario durante todo el ciclo de relación con el producto o servicio. Estas técnicas se basan principalmente en la pura observación, y no tanto en la realización de preguntas. Esto es así porque en muchas ocasiones ni el propio cliente o usuario es consciente de la relación que mantiene con un determinado producto o servicio, por lo que una aproximación de estudio basada únicamente en cuestionarios dejaría oculta toda circunstancia que por hábito se considerara implícita, resultando finalmente en una visión sesgada de la realidad.

Todo Customer Journey debería tener en consideración los siguientes aspectos:

- › Ofrecer un formato gráfico que permita una fácil comprensión de forma global.

- › Considerar por completo todo el ciclo de relación entre el cliente y el producto o servicio; desde el origen de la necesidad hasta la desaparición total del producto o servicio de la vida del usuario.
- › Incluir elementos tanto funcionales (qué se hace) como emocionales (qué se siente).
- › Incluir todos los canales y mecanismos utilizados tanto por empresa/organización como por el cliente/usuario en cada uno de los puntos de contacto.
- › Ha de incluir los procesos internos y externos que afectan directamente al cliente.

La utilización de un Customer Journey genera una serie de resultados y conclusiones que han de permitir repensar el producto o servicio de forma integral mejorando uno o varios de los siguientes elementos:

- › Actores, procesos, herramientas y demás elementos que configuran el ecosistema de uso.
- › Procesos internos de la empresa u organización que pueden afectar a la percepción del producto o servicio por parte de su usuario
- › Forma de uso u objetivo de utilización.
- › Dónde no se genera valor o cómo podría generarse de manera más fácil.
- › Qué oportunidades de uso se están desaprovechando.

En definitiva, la realización de un Customer Journey y un adecuado análisis posterior de sus resultados permite entender mucho mejor al cliente, su comportamiento y sus necesidades, facilitando así, por ejemplo, llevar a cabo procesos de co-innovación de forma mucho más efectiva.



EXPLORACIÓN



La fase de Exploración nos lanza fuera de nuestra zona de confort y nos expone a las necesidades de nuestros clientes y a la oferta de productos y servicios de nuestra competencia. Constituye una etapa de adquisición de conocimiento clave a través del descubrimiento de insights reveladores sobre nuestros clientes y mercado presentes y potencialmente futuros. Desde la óptica de RRHH, esta fase resulta fundamental para consolidar el equipo humano mediante herramientas que aseguren su compromiso con los nuevos proyectos, exploten al máximo todo el potencial del grupo y garanticen el buen funcionamiento a largo plazo del motor de innovación de nuestra empresa.

Objetivo

Explorar el mundo en busca de soluciones (productos, expertise, mejores prácticas, etc.) que pueden ser aplicadas para solventar problemas actuales o con el objetivo de aprovechar potenciales oportunidades. Explorar también necesidades no cubiertas de nuestros clientes (actuales o potenciales).

Actores

Equipo de Innovación

Células de Innovación

Clientes, usuarios o partners involucrados en proceso de exploración directa o indirectamente

Inputs

- ✓ Los problemas y oportunidades provenientes del análisis del modelo de negocio
- ✓ Nuevas ideas o tendencias no derivadas del análisis del modelo de negocio pero que se considere conveniente incluir en la exploración

Throughput

- ✓ Sistemas que permitan compartir los resultados de la exploración
- ✓ Sistemas y procesos catalizadores del trabajo realizado en equipo

Output

- ✓ Mayor conocimiento sobre mercados y clientes presentes
- ✓ Mayor conocimiento sobre posibles evoluciones futuras de nuestro mercado o de las necesidades de nuestros actuales o potenciales clientes
- ✓ Mapa de retos



OBSERVAR AL MUNDO CON EL OBJETIVO DE INSPIRARSE



El objetivo último de la fase de Exploración es conocer en mayor detalle quién está haciendo qué; averiguar qué otras soluciones existen fuera de la organización para resolver esos problemas o aprovechar esas oportunidades que han sido descubiertas en la fase de Análisis de Modelo de Negocio. También es la fase en la que podemos dedicar tiempo/recursos a obtener una mejor y más actualizada comprensión de los clientes; de sus necesidades no cubiertas, su experiencia con nuestros servicios o productos (o con los de otros) o su interacción con nuestra organización.

Esta es, en definitiva, la fase en la que estimulamos observar el mundo con el objetivo de inspirarse. Inspirarse, por ejemplo, en aquello que ya están haciendo en cualquier parte del planeta otras empresas y organizaciones sean competidores o no, pertenezcan o no a nuestro propio sector. Inspirarse también en la observación con ojos y mente abierta de nuestra relación directa con clientes, prospects, proveedores o socios. Inspirarse en el día a día del trabajo como profesionales o incluso en nuestro quehacer cotidiano como consumidores.

Los inputs que sirven de base en esta fase de Exploración pueden ser esos problemas y oportunidades detectadas en análisis del modelo de negocio o en la observación de la experiencia de nuestros clientes. También aquellas nuevas ideas surgidas de los ámbitos de inspiración mencionados. Contamos además actualmente con Internet como herramienta que, utilizada de forma

“Ya no nos podemos permitir proponer algo a los clientes y luego demostrar que eso era lo que estaban esperando. El proceso debe ser justo el contrario.”

Emile Aarts, Scientific Program Director at Philips Research

eficaz, nos ofrece un fácil acceso a todo tipo de informaciones y datos potencialmente inspiradores.

La fase de Exploración debe implicar a personas de la organización más allá del Equipo de Innovación y contar con un sistema de sencilla utilización que permita compartir los resultados de los trabajos de observación del mundo. También pueden contratarse expertos para la realización de ese trabajo de exploración, o se puede acudir a herramientas tradicionales de investigación de mercados. Esta fase puede incluir algún tipo de acto colectivo o social, tal como una o varias sesiones de brainstorming, con el objetivo de destilar los descubrimientos “en bruto” resultado de las tareas de exploración.

El output de esta fase de exploración es un conjunto de retos puestos a la consideración del Equipo de Innovación, que deberá determinar las prioridades sobre las que trabajar o actuar, así

como designar una Célula de Innovación para cada uno de los retos finalmente seleccionados. Deberá también designarse para cada una de estas células un líder con un perfil relacionado con las características principales del reto. Así, por ejemplo, si se trata de encontrar un nuevo segmento de mercado, el responsable debería pertenecer al ámbito del marketing; si tiene que ver con un nuevo canal de distribución, quizás el perfil más adecuado estará vinculado a comercial, etc.

Los actores principales en esta fase de Exploración son, junto con el propio Equipo de Innovación, todo el resto de la organización que haya sido invitada a participar en las tareas de exploración a través de determinadas herramientas o metodologías (por ejemplo, un banco de ideas), así como los clientes y partners a los que se acude con el objetivo de obtener información de primera mano sobre el mercado y las oportunidades que puedan ofrecer.

CASO DE EXPLORACIÓN: P&G CONNECT + DEVELOP



© 2015 - P&G

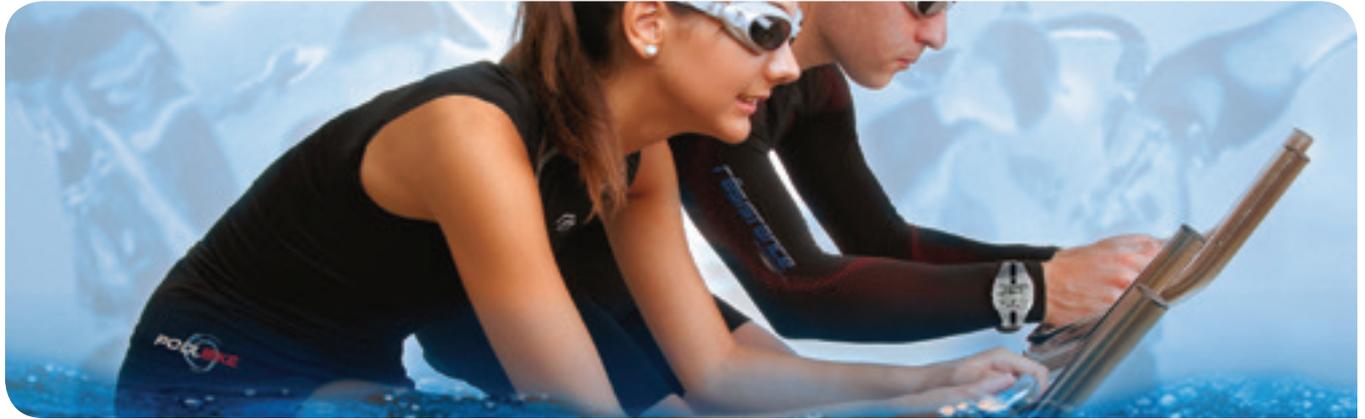
Connect + Develop es hoy uno de los programas de innovación abierta más conocidos y de mayor éxito. Puesto en marcha en el 2001 por Procter & Gamble, fue también entonces una de las estrategias pioneras en intentar superar la tradicional actitud corporativa de resistencia hacia las ideas “no inventadas aquí”. La multinacional funcionaba entonces con un modelo de innovación diseñado en la década de los 80 y basado en la creación de grandes equipos internos de investigadores y centros propios de I+D, un modelo que se mostraba incapaz de responder ya a las nuevas necesidades de variedad y rapidez de innovación que requería el cambio de siglo. El entonces CEO de P&G, A. G. Lafley, decidió ampliar los horizontes de la compañía buscando fuentes externas de innovación.

La estrategia de **Connect + Develop** toma forma en varias y diversas iniciativas. Entre éstas cabe destacar el uso de nuevas tecnologías y redes capaces de multiplicar el input de nuevas ideas para futuros pro-

ductos. Una serie de sistemas y servicios 2.0 ayudan a los empleados de P&G a aumentar la eficacia de la búsqueda y gestión de información relevante. Por ejemplo, la compañía permite a cada empleado personalizar la intranet corporativa incorporando el flujo de noticias e información especializada, entre las que se encuentran las generadas en los portales para clientes y proveedores o en los hubs online de interacción con los diferentes mercados o proveedores tecnológicos en todo el mundo.

El propio portal de **Connect + Develop** ha sido diseñado como “puerta abierta al mundo” para P&G, permitiendo que cualquier empresa o persona de cualquier lugar del mundo pueda compartir sus innovaciones con la multinacional. Esta web, con versiones en chino, español, portugués o japonés, recibe al año más de 4.000 presentaciones de nuevas ideas o tecnologías que pueden potencialmente formar parte del próximo nuevo producto de la compañía.

CASO DE EXPLORACIÓN: POOLBIKE



© 2015 - Poolbike

Ferran Bosque, fundador de **PoolBike**, detectó la potencialidad de las bicicletas acuáticas de una forma muy simple. Él trabajaba para una empresa de piscinas, donde varios clientes les pidieron que las fabricaran, ya que no existía un producto satisfactorio en el mercado. La empresa no lo vio claro, y Ferran decidió dejar su trabajo para crear su propio negocio. La historia de **PoolBike** es la de un éxito basado desde el día cero en la continua exploración tanto de las necesidades de los clientes como de las innovaciones precisas para ofrecer una propuesta de valor que verdaderamente respondiera a esas demandas.

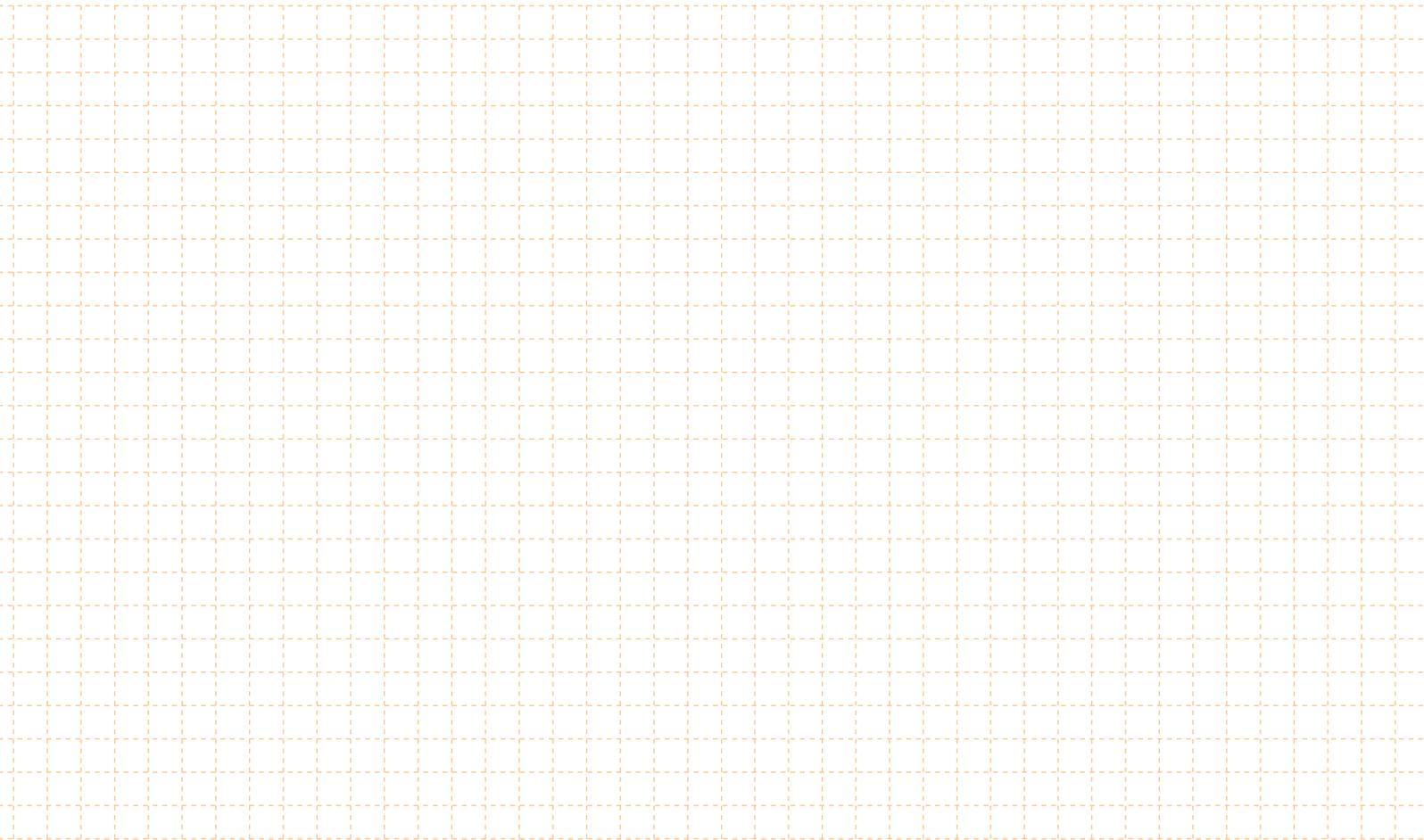
Así, por ejemplo, uno de los primeros retos de Ferran fue encontrar los socios adecuados para poder fabricar la bicicleta que tenía en mente. Él había estudiado las bicicletas acuáticas que ofrecían entonces algunos fabricantes italianos y franceses y tenía claro que para poder competir con ellos había que ofrecer un producto totalmente diferente. Poolbike

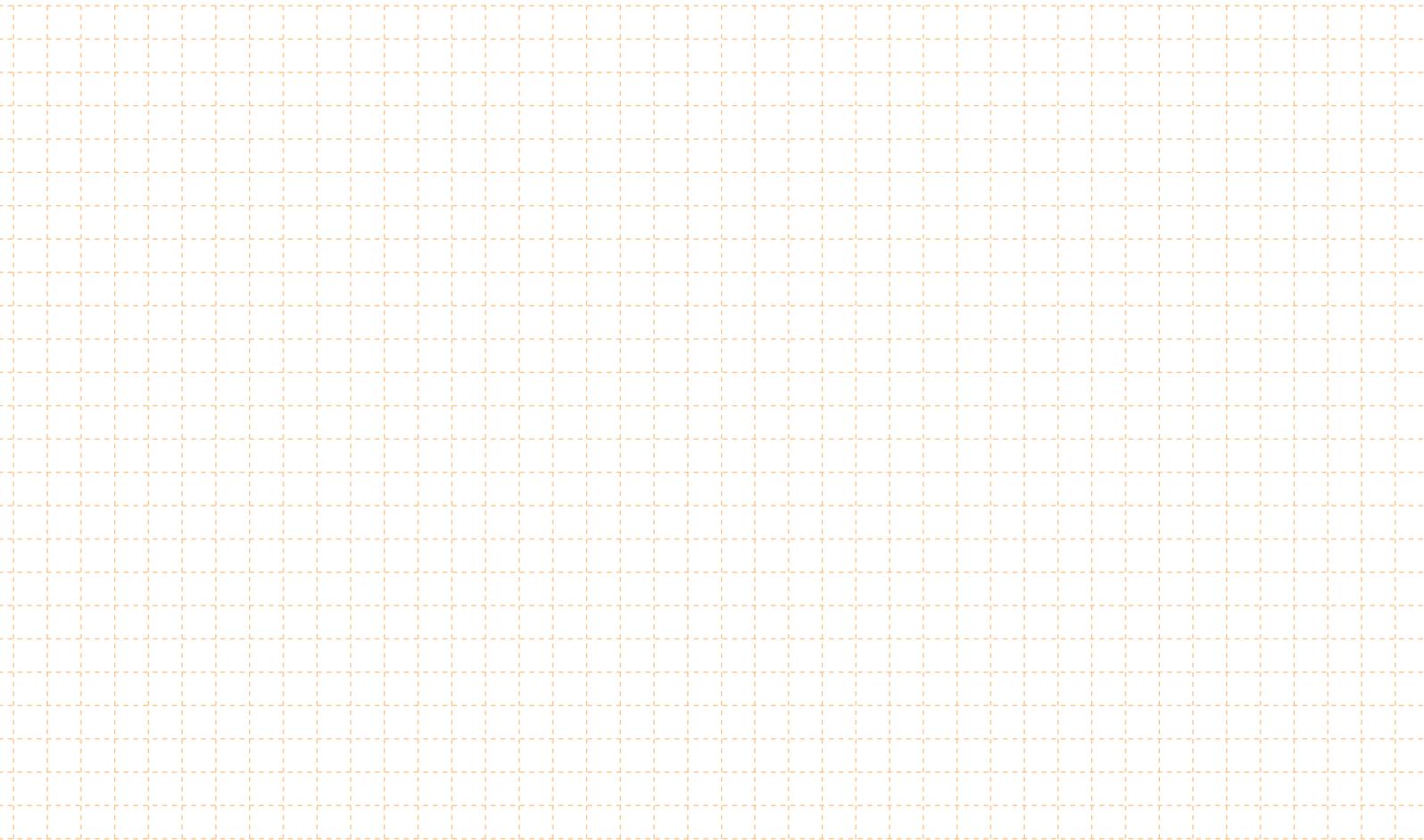
encontró este socio tecnológico en una pequeña empresa de manipulación de acero inoxidable que contaba con la maquinaria y los sistemas de trabajo adaptables a su nuevo producto.

La opinión de los clientes es la primera y principal fuente de exploración para **PoolBike**. Ferran Bosque ha declarado en diferentes ocasiones que las ideas más brillantes incorporadas a sus productos han nacido de sus aportaciones. La incorporación a esta tarea de exploración de médicos, fisioterapeutas, deportistas y profesionales ha llevado a las mejoras biomecánicas aplicadas al agua que caracterizan a sus bicicletas acuáticas.

De la observación de tendencias y de otros sectores se ha derivado la extensión de una gama de productos que ahora presenta máquinas específicamente diseñadas para sus usos en gimnasios, hoteles o centros de rehabilitación.

NOTAS





Herramienta destacada

Explorar en internet

Internet nos permite hoy un acceso a todo tipo de información de forma que hace apenas un par de décadas hubiera parecido un sueño imposible a cualquier investigador de mercados o tendencias. Es por ello que una de las principales y más efectivas herramientas en el proceso de exploración consiste en incorporar la búsqueda a través de Internet de todo tipo de insights inspiradores relacionados con un determinado problema u oportunidad detectado en el análisis de nuestro modelo de negocio.

Internet ha permitido la proliferación de todo tipo de publicaciones especializadas e incluso hiperespecializadas, incluidos medios unipersonales como blogs o perfiles en redes sociales. También ha facilitado a todo tipo de empresas y organizaciones la publicación de información actualizada sobre sus actividades, productos o servicios, clientes, etc. A todo ello cabe sumar las “voces” de clientes y usuarios en forma de una opinión sobre las marcas y sus ofertas, o sobre su interacción con productos y servicios.

El conocimiento que puede derivarse de toda esta información requería no hace demasiado tiempo de caras y siempre limitadas metodologías. No debemos pues dejar de aprovechar la actual facilidad de acceso a la información para encontrar la más adecuada para nuestros objetivos y hacerla útil en nuestros procesos de innovación.



Pero si como se solía decir “todo está en los libros”, también ahora todo o casi todo está en Internet, y ello supone al mismo tiempo enorme ventaja y gran inconveniente. La cantidad de información existente en la red a nuestra disposición es tan ingente que muchas veces encontrar esa “aguja en el pajar” requiere de una búsqueda con método y, sobre todo, con criterio. Se da por supuesto que una mayoría de personas y profesionales ha adquirido ya una cierta práctica sobre cómo realizar búsquedas en los más populares buscadores, tales como el omnipresente Google u otros competidores como Bing de Microsoft. Sin embargo, hacerlo de forma eficaz no resulta tan sencillo, especialmente cuando no buscamos una información concreta, sino algún tipo de información vinculado a una oportunidad o problema que puede expresarse de formas muy diversas y “difusas”.

He aquí una serie de recomendaciones para hacer más eficaz esa búsqueda:

a. Palabras Clave. Resultará más difícil encontrar aquello que no sabemos que buscamos. Por ello será de gran ayuda antes de iniciar la búsqueda llevar a cabo una reflexión previa que sirva para definir una taxonomía o conjunto de palabras clave. Éstas deberán corresponderse con las ideas o conceptos más concretos en los que podríamos “deconstruir” el problema u oportunidad sobre el que buscamos información inspiradora.

b. Herramientas de buscadores. Más allá de la caja de búsqueda, servicios como Google ofrecen otra serie de herramientas complementarias que vale la pena conocer y utilizar: Google Alerts para automatizar el seguimiento de una palabra clave; Google

Translate para salvar en cierta forma las posibles barreras idiomáticas; Google News para centrarnos en informaciones de actualidad; Búsqueda Avanzada para limitar las búsquedas por idiomas, tipos de documento, antigüedad de la publicación, etc.

c. Publicaciones especializadas e hiperespecializadas. En general, muchos profesionales desconocen todavía la cantidad de fuentes de información existentes sobre un determinado sector o actividad, así como el nivel de hiperespecialización que pueden llegar a alcanzar. Más allá de la búsqueda directa a través de un buscador y una palabra clave, utilizar de forma directa estos medios puede ser origen también de relevantes hallazgos. Lo mismo puede decirse de fuentes indirectas como determinados perfiles en redes sociales, foros profesionales, grupos de debate sobre determinadas temáticas, etc. que pueden actuar como agregadores de información relevante.

d. La importancia de comunicar bien. En procesos de exploración realizados en equipo resultará clave comunicar bien al resto de los participantes los hallazgos realizados. El valor aportado a través de compartir el enlace a un determinado artículo o información será mucho mayor para el grupo si se ve completado con una breve síntesis o una aportación personal que incluya el porqué tal información se considera relevante para el tema explorado.

Herramienta destacada

Brainstorming

El *brainstorming* es probablemente la herramienta creativa para la generación de ideas y resolución de problemas más utilizada desde su invención en los años 50.

El éxito de una sesión de *brainstorming* se basa esencialmente en la preparación. Sólo la correcta definición del problema, la selección apropiada del grupo, el liderazgo del moderador durante la sesión, el correcto filtrado de ideas, y el apropiado seguimiento de las acciones resultantes marcarán la diferencia entre productividad y divertimento.

La técnica del *brainstorming* puede utilizarse, de hecho, en prácticamente todos los niveles del proceso de innovación. Desde la planificación estratégica y definición de nuestro OGSM, hasta la resolución de problemas y optimización de productos.



Desarrollada por Alex F. Osborn en 1954, el *brainstorming* sigue siendo probablemente el recurso creativo de uso más generalizado para la generación de ideas. La técnica se utiliza frecuentemente para la resolución de problemas en la industria, y en las fases creativas en publicidad y marketing, aunque de hecho es un recurso transversal que puede resultar útil en cualquier fase de todo el proceso de innovación. Adicionalmente, como herramienta de trabajo grupal, facilita la creación de compromiso entre los miembros del equipo que posteriormente deberán ejecutar el plan estratégico de la compañía. La técnica requiere de unas pautas y reglas para garantizar la cantidad y calidad de las ideas generadas durante la sesión. En este sentido, el papel de un moderador familiarizado con el proceso resulta fundamental.

Reglas del *brainstorming*:

- 1. Centrarse en la cantidad:** cuantas más ideas se generen, y más dispares, mayor es la probabilidad de obtener una solución efectiva.
- 2. Evitar la crítica:** en la etapa de generación de ideas no están permitidos los juicios, valoraciones o críticas de las ideas lanzadas por los participantes.
- 3. Buscar lo inusual:** el moderador se esforzará para que los participantes piensen en direcciones divergentes y aporten nuevos puntos de vista por inusuales que sean.
- 4. Combinar y mejorar:** durante la dinámica, el inicio de nuevas líneas de exploración permite combinar y adaptar ideas ya mencionadas a lo largo del proceso.

Etapas del proceso:

- 1. Selección del grupo:** aunque no existen reglas fijas sobre su tamaño y composición, es recomendable disponer de un grupo heterogé-

neo de tamaño medio, con personas compatibles entre sí. La mezcla de perfiles con experiencias en diferentes campos, y diferentes actitudes y habilidades enriquece el resultado.

- 2. Preparación:** la sesión se llevará a cabo en una sala confortable, preferentemente fuera del ambiente de trabajo. Los participantes se presentarán, y el moderador explicará con detalle el problema a tratar.
- 3. Lluvia de ideas:** El moderador velará por mantener la dinámica en un ambiente relajado, y manteniendo las reglas del proceso. Un secretario se responsabilizará de anotar cada una de las ideas de forma que sean visibles en todo momento para todo el grupo. Esta etapa suele durar entre 15 y 30 minutos, y debería generar como mínimo entre 50 y 100 ideas.
- 4. Cierre de la sesión y filtrado:** puede realizarse una o varias etapas de filtrado de las ideas. Una primera etapa de eliminación de ideas imposibles (pero que pueden haber ayudado a la generación de ideas factibles por asociación y mejora) dejará una lista que puede agruparse y seleccionarse por votación entre los participantes (ej., cada participante tiene derecho a seleccionar 5 ideas), o por aplicación de una Matriz de Selección.

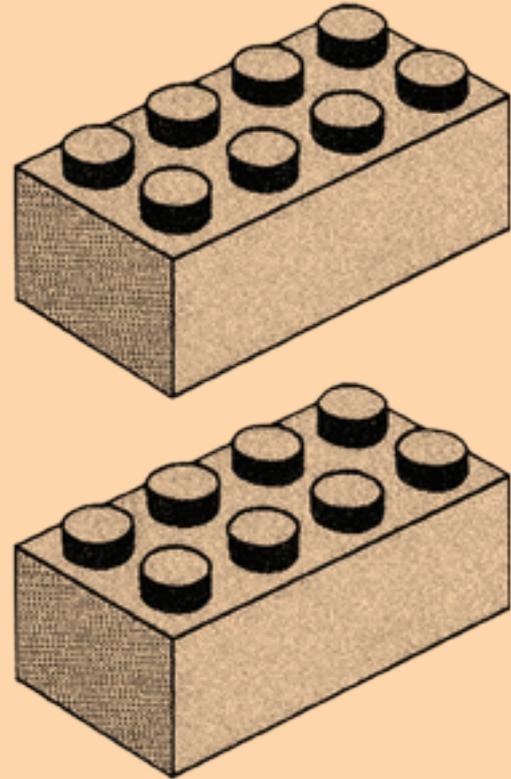
La agrupación y estructuración de ideas de una sesión de trabajo puede realizarse a posteriori utilizando una representación de **Mapas Mentales**. El nuevo orden que aparece en el mapa mental da estructura a la sesión, y permite identificar *gaps* o abrir nuevas líneas de exploración. Herramientas de Mind Mapping gratuitas como **Mind42** (<http://mind42.com/>) permiten la confección y edición de mapas mentales (incluyendo enlaces a documentos, páginas web e imágenes) de forma colaborativa.

SCAMPER

La década de los 50 asistió al desarrollo de metodologías para intentar abordar el proceso creativo y la resolución de problemas de una forma sistemática. Probablemente, el paradigma de estas técnicas por su sofisticación sean TRIZ y sus variantes (como ARIZ), desarrolladas en la escuela rusa de Genrich Altshuller.

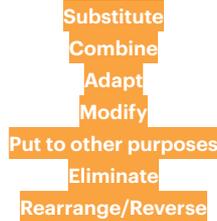
Dentro de este grupo de técnicas para la resolución sistemática de problemas, SCAMPER destaca por su sencillez. A diferencia de procesos complejos como TRIZ que requieren de una curva de aprendizaje por parte del equipo y de especialistas entrenados en la técnica, cualquiera puede moderar una sesión de SCAMPER. A través de un conjunto de preguntas sencillas, la técnica divide el problema en sus componentes, y obliga al equipo a plantear escenarios y soluciones alternativas.

SCAMPER es especialmente útil en los procesos de rediseño y sustitución de productos, sistemas y servicios.



SCAMPER es un proceso creativo sistemático (Systematic Inventive Thinking) complementario a técnicas creativas no estructuradas como el *brainstorming* (Creative Inventive Thinking). SCAMPER es una herramienta especialmente útil para explorar espacios de soluciones alternativas y originales en el **rediseño y la sustitución de productos y servicios**. La técnica, desarrollada por Bob Eberlee a mediados del siglo XX, comparte similitudes con procesos de innovación sistemáticos más complejos como TRIZ o ARIZ.

SCAMPER es el acrónimo de:



Una sesión de SCAMPER debe iniciarse definiendo previamente si el conjunto de soluciones debe restringirse al uso de recursos actual-mente existentes en la empresa (**CLOSED WORLD**), o si el abanico de soluciones permite integrar recursos externos (**OPEN WORLD**) que pueden requerir inversiones, incorporación de nuevo *know-how*, y plazos más largos de ejecución.

De forma similar al *brainstorming*, en una sesión de SCAMPER el moderador debe empezar describiendo el producto, proceso, o servicio a mejorar o sustituir. Pero a diferencia del *brainstorming*, el moderador

jugará un papel más activo, dirigiendo las respuestas de los asistentes a través de un *checklist* de verbos que llevan a la acción. Estos son algunos ejemplos de preguntas en una sesión SCAMPER:

- › **Substitute:** ¿Qué componentes pueden ser sustituidos, y por cuales, para reducir costes, mejorar el perfil medioambiental, mejorar la logística de transporte, etc? ¿Qué no podemos sustituir sin alterar las características esenciales del producto?
- › **Combine:** ¿Qué componentes internos pueden combinarse de cara a costes, eficiencia, apariencia, etc? ¿Podemos pensar en combinaciones con otros componentes externos?
- › **Adapt:** ¿Cómo puedo adaptar mi producto para acomodar funciones adicionales, para hacerlo accesible a un nuevo grupo de consumidores, o para introducirlo en un nuevo mercado?
- › **Modify:** ¿Qué atributos pueden modificarse sin alterar el producto? ¿Qué debería modificar para tener nuevas funciones sin aumento de coste?
- › **Put to other purposes:** ¿Qué funciones adicionales puedo dar a mi producto? ¿Qué necesidades adicionales puede satisfacer? ¿Que modificaciones debería llevar a cabo para ampliar su abanico de usos?
- › **Eliminate:** ¿Qué componentes puedo eliminar sin afectar a la función principal y reducir costes? ¿Qué funciones o usos son redundantes o no aportan valor?
- › **Rearrange/Reverse:** ¿Puedo hacer el producto más grande? ¿Más pesado? ¿Más pequeño? ¿Más ligero? ¿Qué obtengo con estos cambios? ¿Qué orden del proceso de producción o de mi proceso logístico puedo cambiar para aumentar la eficiencia?

Hoja de ruta de innovación

Una innovación no aparece por generación espontánea, sino que es la consecuencia de una combinación por una parte de necesidades del mercado, y por otra parte de recursos disponibles para las empresas, que confluyen en un momento histórico concreto. De igual forma, el éxito y la sostenibilidad de esta innovación, dependerá en gran medida de factores ambientales en continuo cambio desde el momento de su lanzamiento.

Modelos como el PEST analizan precisamente los factores externos (Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos) que confluyen en un momento histórico determinado generando oportunidades de mercado.

La proyección de estos factores externos en una línea temporal, desde el momento actual hasta un futuro predecible, permite trazar una hoja de ruta de innovación, sobre la cual aventurarse a realizar predicciones de insights relevantes en momentos temporales favorables.



La innovación es un proceso sistemático de cambio, en el cual una idea o invención acabará aplicándose y extendiéndose en un momento histórico concreto. Bajo esta visión, el éxito de una innovación dependerá tanto de factores científicos y tecnológicos, como de factores sociales, institucionales, políticos, medioambientales o macroeconómicos. En este sentido, combinando un modelo de análisis de factores ambientales como el **PEST(LE)** con una **Dimensión Temporal**, obtenemos una **Hoja de Ruta** que permite construir escenarios e identificar *insights* a partir de cambios previsibles a corto, medio y largo plazo, que afectarán al sector y al entorno en el cual opera nuestra empresa.

El modelo PESTLE considera los siguientes factores:

Políticos: impuestos, políticas laborales, restricciones al comercio y aranceles, políticas sociales en salud y educación, inversiones públicas en infraestructuras, financiación de sectores estratégicos, etc.

Económicos: PIB y crecimiento orgánico, tasas de interés, inflación, FO-REX, etc.

Sociales: pirámide de edad, tasa de crecimiento de la población, niveles de educación, modas, aspectos religiosos, hábitos de vida y consumo, nivel de competencia tecnológica y de incorporación de nuevas tecnologías, etc.

Tecnológicos e Industriales: tecnologías dominantes y emergentes, estados de madurez y riesgos de obsolescencia, estándares actuales y futuros, *lobbies*, consolidación de proveedores, etc.

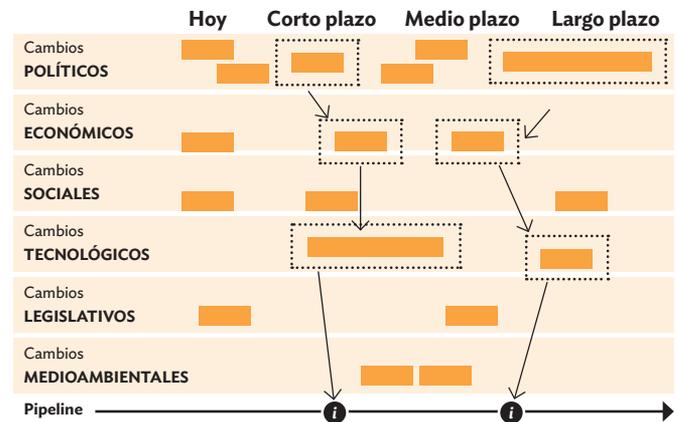
Legislación: registros y autorización de sustancias y preparados, legislación medioambiental, protección al consumidor, riesgos laborales, discriminación e igualdad de oportunidades, leyes *antitrust*, etc.

Medio ambiente (Environment): clima y cambio climático, gestión de re-

siduos, gestión energética, huella de carbono y mercados de CO₂, etc. La hoja de ruta se obtiene proyectando los cambios esperados en cada uno de estos factores en el futuro, e identificando:

- › **Cambios de continuidad:** modificaciones incrementales que preservan sistemas y modelos existentes.
- › **Cambios de discontinuidad:** cambios radicales que persiguen la sustitución de algunos de los componentes actuales de un sistema, o de sistemas completos

Establecer relaciones entre eventos nos permitirá hacer una propuesta de nuevos productos y servicios, o detectar amenazas para nuestra oferta actual. Saber interpretar estas relaciones y utilizarlas en el proceso de planificación estratégica de desarrollo de nuevos productos será labor del equipo de innovación.

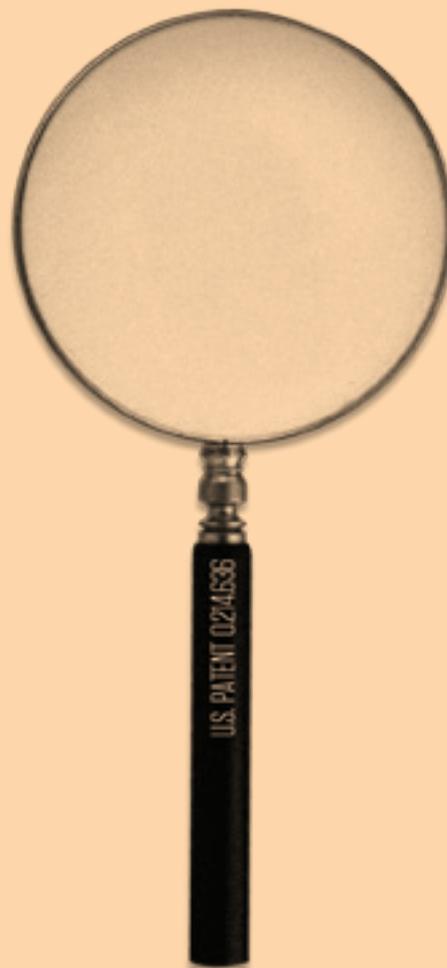


Inteligencia tecnológica explícita

Todos estaremos de acuerdo en que no es imaginable abordar un proyecto de base tecnológica sin realizar una evaluación exhaustiva del estado de la técnica.

La digitalización masiva de la información disponible a nivel global permite en la actualidad que la búsqueda de información de patentes, antiguamente reservada a especialistas, esté al alcance de cualquiera. Así, si bien es cierto que sigue siendo recomendable recurrir a un abogado de patentes para la gestión de detalle de la propiedad intelectual en la empresa, existen herramientas gratuitas que permiten navegar y detectar oportunidades en los océanos de patentes a nivel mundial.

Herramientas con un interfaz de búsqueda directo y simple como sp@cenet permiten realizar búsquedas en más de 70 millones de documentos.



En nuestra sociedad de la información digitalizada no existen barreras para que cualquier empresa o particular pueda acceder de forma rápida y sencilla a la información tecnológica explícita -documentada en forma de patentes o artículos-. En el terreno de las bases de datos de propiedad intelectual destacan *Sp@cenet*, una iniciativa de la Oficina Europea de Patentes, y los boletines de vigilancia tecnológica de la OEPM y la WIPO.

Sp@cenet <http://worldwide.espacenet.com>

Si bien es cierto que mantener y desarrollar una estrategia sólida de vigilancia y mantenimiento de la Propiedad Intelectual requerirá usualmente de personal (interno o subcontratado) con formación específica, obtener *insights* a través de la exploración del conocimiento almacenado en forma de patentes está al alcance de cualquier individuo. Con un interfaz sencillo, el buscador de patentes de la European Patent Office proporciona acceso gratuito a más de 70 millones de documentos a nivel mundial.

Boletines de vigilancia tecnológica (OEPM / WIPO)

www.oepm.es, www.wipo.int

Desde el año 2002, la Oficina Española de Patentes y Marcas publica trimestralmente y de forma gratuita una serie de boletines sobre avances y novedades en distintos sectores tecnológicos. Puede accederse al servicio por suscripción, o bien directamente a la base de datos de informes de vigilancia tecnológica de la OEPM. Actualmente, el servicio incluye los siguientes sectores:

- › Coche eléctrico
- › eDependencia
- › Servicios e interfaces avanzados móviles

- › Redes de sensores inalámbricas
- › Coche inteligente
- › Sanidad Animal
- › Acuicultura
- › Calzado
- › Sector agroalimentario
- › Sector metal mecánico
- › Sector transformador plástico
- › Energías renovables: Sector Biomasa
- › Alimentación y salud

De forma similar, la World Intellectual Property Organization (WIPO) ha recopilado una serie de informes de vigilancia tecnológica (*patent landscapes*), agrupados en las siguientes categorías:

- › Public Health / Life Sciences
- › Climate Change / Energy
- › Food and Agriculture
- › Larger Patent Landscape Collections, Technology Bulletins and Other Relevant Links

Convertir en información de valor cantidades grandes de datos requerirá cada vez más de metamodelos de organización visuales. Aunque todavía estamos en las etapas iniciales de este tipo de sistemas de procesado, la empresa líder en este segmento (Micropatent - Thompson Reuters) utiliza el concepto de mapas topológicos para agrupar y relacionar contenidos afines a través de su software *Aureka*.

Inteligencia de proximidad

En palabras del experto en innovación Xavier Camps, un insight es *“una revelación interesante, un aprendizaje que surge de la observación del comportamiento de las personas. Es una interpretación de lo que vemos, y es a menudo también el resultado de preguntar ¿por qué?, ¿por qué las personas hacen ciertas cosas en determinadas situaciones?”*.

Detectar insights a partir de nuestros clientes conlleva convivir con ellos para entender sus necesidades. En este sentido, las técnicas de investigación de mercado basadas en la etnografía sustituyen o complementan en muchos casos a la investigación de mercado tradicional, basada en la pregunta directa y el tratamiento estadístico de grandes cantidades de datos individuales.

Y, a su vez, no hay investigador etnográfico más adecuado que el propio equipo responsable del desarrollo de los nuevos productos y servicios de la empresa.



Entender por qué y cuánto están dispuestos a pagar nuestros clientes y consumidores por nuestras ofertas de productos y servicios actuales y futuros está en la base del éxito de nuestro modelo de negocio. En la actualidad es posible comprar datos agregados sobre el comportamiento promedio de los consumidores frente a prácticamente cualquier oferta de productos y servicios a empresas como **Nielsen** o **Taylor Nelson Sofres**.

Sin embargo, como nos recordaba Peter Drucker, considerado padre de la *management* como disciplina, la mejor forma de saber qué quieren nuestros consumidores es sentarnos con ellos, charlar y, sobre todo, observar.

[...] the best way to find out [what customers want] is to ask customers, not by questionnaires but by, again, sitting down with them and finding out. The most successful retailer I know in the world is not one of the big retail chains. It is somebody in Ireland, [...]. This particular company is next door to Great Britain with its very powerful supermarkets and all of them are also in Ireland; and yet this little company has maybe 60% of the sandwich market. What do they do? Well, the answer is that the boss spends two days each week in one of his stores observing customers, from the meat counter to the checkout counter, to being the one who puts stuff into bags and carries it out to the shoppers' automobiles. And he knows what the customers pay for.

Manage Yourself and Then Your Company: Set an Example

Lecture By Peter Drucker On The 10Th Anniversary Of The Iedc, 1996

En el mundo de la información y las e-relaciones del siglo XXI, podemos observar la herencia de las ideas de Peter Drucker en el resurgimiento de la aplicación de la etnografía para la detección de *insights* (necesidades no satisfechas = oportunidades) de consumidores. A diferencia del investigador de mercado tradicional, que efectúa preguntas específicas, el investigador etnográfico visita, observa y escucha a clientes y consumidores en sus casas y oficinas. Y el mejor investigador etnográfico es el propio equipo responsable de negocio o producto (Marketing, I+D, etc), que sale de su oficina e invierte tiempo en la observación activa para detectar las necesidades no satisfechas que pueden ser cubiertas por nuevos productos y servicios.

Insights Plantilla de entrevista

Fecha:	Participantes:	Ciudad:
OBJETIVOS	Definir objeto a la vista.	ENTREVISTADO Datos personales o profesionales relevantes de la persona entrevistada.
OBSERVACIONES	Anotar detalles de la situación y el entorno, hábitos, respuestas espontáneas, demandas, contradicciones, quejas, productos o servicios que utiliza actualmente la persona entrevistada, razones por las que actualmente utiliza (o no) determinados productos o servicios...	
OBSERVACIONES		
El resumen de observaciones llevará a unas hipótesis preliminares sobre necesidades no satisfechas. Las conclusiones se deben contrastar con las de otros usuarios antes de formular generalizaciones. Eventualmente, los insights llevarán a formular una serie de propuestas de productos nuevos o mejorados. La validación de estas propuestas se realizará mediante técnicas de investigación.		

Inteligencia de mercado

Mientras que la proximidad al cliente despertará la chispa creativa, el eureka que denominamos insight, evaluar la adecuación al mercado y el potencial estimado de nuestra idea requerirá conocer al detalle la oferta de nuestra competencia, la segmentación de los mercados y los hábitos y expectativas promedio de los consumidores.

En la actualidad es posible adquirir datos estadísticos sobre prácticamente cualquier mercado. En cifras, el negocio de la investigación de mercado facturó a nivel global en el año 2011 más de 18.000 millones de dólares, y empleó a más de 110.000 trabajadores.

Adquirir datos agregados sobre tamaño, crecimiento y participación de mercado, y sobre hábitos de compra del consumidor serán absolutamente necesarios en mercados de gran consumo con una amplia base de clientes.

74012567¥
8561€#56275
9765%345675
96€4587\$%19
35974€856

587\$%1987345€598
74€85632\$45987%8
65\$8769€698%1089
475862¥38976%589
9874012567¥
%8561€#5627
89765%34567
896€4587\$%1
7¥35974€856
2756765\$876
67568475862

4587\$%1987345€5987401
974€85632\$45987%8561€
765\$8769€698%1089765%
8475862¥38976%5896€45

A pesar de la importancia que debe darse a la cercanía al cliente para detectar oportunidades, en la actualidad es impensable que una empresa pueda sobrevivir sin disponer de información agregada de calidad sobre el mercado, los consumidores, y la competencia. Combinar pues etnografía e investigación clásica de mercado se convierte en una potente estrategia de detección y evaluación de nuevas oportunidades.

Las empresas de servicios dedicadas al rentable negocio de la *Inteligencia de Mercado* han experimentado durante los últimos años procesos de consolidación para atender a las necesidades de un mundo con productos y servicios cada vez más globalizados. La mayoría de estas empresas ofrecen tanto estudios genéricos como *ad-hoc* sobre hábitos de consumo, tendencias e *insights*, imagen de marca, impacto publicitario, etc. Los grandes nombres en este negocio con ventas anuales superiores a los mil millones de dólares incluyen:

Nielsen (New York)	www.nielsen.com	es.nielsen.com
Kantar (London)	www.kantar.com	www.tns-global.es
Ipsos-Synovate (Paris)	www.ipsos.com	www.ipsos.es
GfK (Nuremberg)	www.gfk.com	www.gfk.es

Para un *review* de los “top 25” en el negocio de la investigación de mercado en el año 2012: <http://bit.ly/1zWI7SM>

Adicionalmente a la oferta de inteligencia de mercado de estas compañías, MINTEL (www.mintel.com) ofrece, entre otros servicios, seguimiento exhaustivo de nuevos lanzamientos de productos a nivel global. El servicio MINTEL GNPD (Global New Product Database) realiza un seguimiento bajo suscripción de todos los lanzamientos de productos de consumo en 49 países, y su base de datos se actualiza con 20,000 nuevos lanzamientos cada mes. La suscripción a MINTEL GNPD permite obtener información prácticamente en *real-time* sobre *claims*, ingredientes, precio, envase, países de lanzamiento, etc de los productos aparecidos en cualquier parte del mundo, de los siguientes sectores B2C:

- › Alimentación
- › Bebidas
- › Cuidado personal
- › Productos para el hogar
- › Productos para mascotas



Inteligencia colectiva

Open Innovation y crowdsourcing: neologismos en la era de la co-society, que han dado lugar a nuevas formas de negocio, en las cuales los propietarios de conocimiento, dispersos por todo el planeta, y los buscadores de nuevas ideas y productos se ponen en contacto en e-mercados globales y negocian el valor comercial del know-how.

La emergencia de herramientas que facilitan poner en contacto a empresas y particulares dispuestos a mercadear con el conocimiento actuará sin duda como catalizador para incrementar la calidad, la cantidad y la rapidez de ejecución en el desarrollo de nuevos productos y servicios. Sirva como ejemplo una compañía como Procter and Gamble, que anuncia que más de la mitad de sus nuevos lanzamientos son el fruto de colaboraciones con agentes externos.

Un portal líder en Open Innovation como Innocentive conecta ya a 270.000 innovadores de 200 nacionalidades con empresas a la búsqueda de su próxima innovación.



Gracias a internet, el concepto de *Open Innovation* promovido por Henry Chesbrough a dado lugar a nuevos modelos de negocio basados en el mercadeo global de conocimiento. A diferencia de las búsquedas de información explícita en bases de datos masivas pero estáticas, estos mercados ponen en contacto personas y empresas reales, con conocimientos y experiencia específicos, y con voluntad de valorizarlos.

Los e-mercados globales de oferta y demanda de productos, servicios y tecnología, funcionan en dos sentidos. Las empresas pueden lanzar retos abiertos a cualquier posible proveedor de *know-how*, y los proveedores de soluciones, ofrecen sus productos, servicios o conocimiento a los potenciales compradores.

Procter and Gamble ha sido una empresa pionera en este terreno, capitalizando el concepto de Open Innovation bajo su iniciativa **Connect and Develop**, que persigue captar nuevas ideas de valor estableciendo alianzas de innovación a nivel global con particulares y empresas.

Para empresas más modestas, que no pretenden capitalizar el modelo de Open Innovation a través de ofertas propias, dos de los mercados globales para el intercambio de ideas, retos y soluciones son la española **Innoget** y la americana **Innocentive**. El modelo de negocio propuesto por ambas empresas es similar: **crowdsourcing & paying for solutions**.

El objetivo último es la externalización mediante convocatorias abiertas de tareas relacionadas con la innovación, que tradicionalmente se realizan de forma interna en la empresa, a un grupo numeroso de personas o empresas, a las cuales sólo se recompensa en caso de que ofrezcan una propuesta de valor interesante.

The logo for Innocentive, featuring the word "INNOCENTIVE" in a bold, orange, sans-serif font with a registered trademark symbol (®) to the upper right.The logo for Innoget, featuring a stylized orange circle with a white dot inside, followed by the word "innoget" in a lowercase, orange, sans-serif font. Below the name is the tagline "Crowd through open innovation" in a smaller, lighter orange font.

Movilizando el talento del equipo

Nadie mejor que el conjunto de empleados de una empresa conoce sus productos y sistemas, y sus puntos fuertes sobre los que innovar y crear valor. Sin embargo desarrollar al máximo todo el potencial creativo interno de las organizaciones es un desafío que suele crecer de forma proporcional al tamaño de la compañía.

Conseguir que los empleados participen activamente como agentes de innovación y cambio requiere de una adecuada combinación de procesos y actitudes (motivación y cultura empresarial).

En este apartado se discuten algunos de los modelos de innovación desde la perspectiva de equipos de trabajo, y las palancas motivacionales que pueden favorecer, o dificultar, el éxito de estos modelos.



En mi opinión, existen tres factores clave en la gestión del potencial innovador interno en la empresa: la capacidad de **movilización, el reconocimiento, y el sentido de la propiedad.**

En primer lugar, **movilizar el capital intelectual interno** de la organización nos lleva indefectiblemente a preguntarnos sobre las palancas motivacionales que podemos activar. Resulta apropiado en este punto recordar el modelo antropológico sobre la motivación de Juan Antonio Pérez López, aplicable al entorno empresarial y laboral. Pérez López distingue tres tipos de motivación, que están en mayor o menor grado presentes en nuestras decisiones y acciones:

Motivación extrínseca: cuando el ser humano actúa exclusivamente movido por las recompensas o castigos dirigidos desde el exterior, tales como el salario o las condiciones laborales.

Motivación intrínseca: atribuible a la satisfacción que produce en el individuo el puro hecho de realizar una determinada tarea. Vinculada a la necesidad de aprendizaje del ser humano.

Motivación trascendente: cuando la actuación obedece a la necesidad de responder a necesidades ajenas, que trascienden al individuo. Relacionada con la generosidad y el espíritu de servicio humanos.

En segundo lugar, deberemos tener presente que establecer un **sistema de feed-back** adecuado resultará fundamental para garantizar la continuidad de la participación de los miembros de la organización en estas dinámicas. Un empleado que haya dedicado tiempo y esfuerzo en enviar su primera idea, y que no haya recibido ningún tipo de reconocimiento, muy probablemente nunca propondrá una segunda.

Finalmente, será necesario gestionar el **sentido de la propiedad dentro de la organización.** El síndrome “*not invented here*” se traduce dentro de la empresa en “*not invented by me*”. Mientras recolectar ideas puede ser relativamente sencillo, hacer que avancen dentro de una estructura corporativa y sean adoptadas y ejecutadas por la organización requerirá romper barreras interdepartamentales e interpersonales. Es aquí donde un adecuado modelo de participación y gestión de la propiedad puede representar la diferencia entre el éxito y el fracaso.



A continuación se presentan cuatro de los posibles modelos de gestión del potencial interno utilizados por algunas organizaciones. Los modelos no son excluyentes entre sí, y pueden coexistir o utilizarse en diferentes momentos de la historia de la organización.

Concursos masivos de ideas. Podrían considerarse el paradigma de la democratización de la innovación en la empresa. Dar a todos los empleados por igual la posibilidad de que sus ideas se materialicen en productos o mejoras dentro de la empresa constituye en sí mismo un estímulo positivo. Sin embargo, la gestión correcta de los "pools" de ideas consume elevados recursos de la organización: herramientas de IT para la recolección y archi-

crinado y selección de propuestas, gestión del *feed-back* a todos los participantes, y finalmente escalado dentro de la organización. Aunque es frecuente ofrecer como incentivo una recompensa material a las mejores ideas, los modelos evolucionados de estos concursos se mueven en el plano de la motivación intrínseca, y ofrecen a los autores de las mejores ideas la posibilidad de presentar y defender su propuesta ante un comité de dirección, y participar posteriormente

en el equipo encargado del desarrollo. Con el soporte de la Dirección General para facilitar la adopción de la idea por los departamentos encargados del desarrollo, el creador puede llegar a asumir el rol de emprendedor dentro de la empresa.

Comités permanentes de innovación. Grupos multidepartamentales (ej, Producción, I+D, Marketing, Ventas, Investigación de mercado) reducidos (1 ó 2 miembros representantes de cada departamento) que celebran reuniones de intercambio de forma periódica para tratar exclusivamente temas de innovación. El objetivo principal de estos comités es disponer de un foro donde se favorezca el flujo de información, de forma que afloren soluciones novedosas a través de la interacción del grupo. La productividad de las reuniones dependerá de la preparación previa por parte de los miembros integrantes (ejemplo, lista de patentes aportada por I+D, nuevas tecnologías de producción aportadas por el responsable de operaciones, tendencias de mercado aportadas por márketing, necesidades de los clientes detectadas por ventas, etc). La pertenencia a un comité de innovación es una responsabilidad *part-time*, que refuerza los vínculos entre departamentos.

INNOVATION NEEDS YOU

Como subconjunto particular de comités permanentes de innovación pueden considerarse los grupos de mejora continua. Comunes en los entornos de producción, su objetivo es detectar posibilidades de optimización de operaciones. De nuevo, una correcta gestión de las ideas para transformarlas en proyectos tangibles en los cuales puedan participar los responsables de las propuestas será clave para la continuidad de estos grupos.

Think tanks con dedicación exclusiva. Variedad de los comités de innovación, en los cuales un equipo selecto y multidisciplinar destina su tiempo en exclusiva a la generación de nuevas ideas. La apuesta por los *think tanks* con dedicación total genera células de innovación con fuertes vínculos interpersonales, extremadamente focalizados, y con un objetivo común. El coste para la empresa es la no disponibilidad de los miembros del equipo durante el período del proyecto en sus lugares habituales de trabajo. La cultura de la empresa jugará un papel fundamental en el éxito de este modelo. En las fases iniciales de constitución del equipo, resultará fundamental negociar con los supervisores directos de los empleados seleccionados, que deberán prescindir de sus servicios durante un tiempo. Por otro lado, en las fases finales del



proyecto, el papel de la Dirección General será crucial para facilitar la implementación de las propuestas del equipo y superar el síndrome del “*not invented by me*” por parte del resto de la organización.

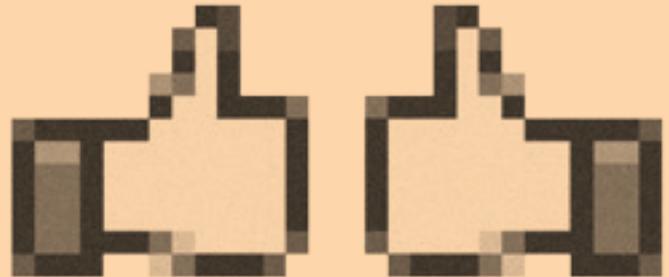
Emprendedores dentro de la empresa. Las empresas con una clara cultura innovadora pueden optar por fomentar el desarrollo profesional de los emprendedores dentro de la propia empresa. En su nivel más bajo, a los empleados con ideas con potencial se les facilita mecanismos para su presentación ante un Comité de Dirección, y su posterior incorporación al equipo de trabajo que desarrollará el proyecto. Para el empleado, o “*Innovation champion*”, su motivación consistirá en poner a prueba sus habilidades de comunicación, para posteriormente experimentar un salto en su carrera en una posible *job-rotation*. En su expresión más ambiciosa, la empresa puede poner a disposición de los empleados fondos para financiar una *Start-up* bajo la responsabilidad a tiempo parcial o total de los innovadores-empresarios.

Equipos 2.0

Algunos expertos en el estudio del comportamiento humano han propuesto que el éxito de las e-redes sociales radica en que la tecnología ha permitido restablecer los vínculos naturales que, como animal social, el ser humano necesita desarrollar y mantener, y que, paradójicamente, se han diluido en las grandes ciudades donde masificación puede ser sinónimo de aislamiento.

Y las e-redes sociales no sólo son sinónimo de ocio, sino que se extienden ya al ámbito de la empresa, donde pretenden substituir a sistemas de comunicación interna como el e-mail, o a las estáticas bases de datos de contenidos.

Herramientas como Yammer permiten hoy en día combinar las relaciones profesionales con la gestión de conocimiento y contenidos dentro de equipos de trabajo de la empresa que trabajan en proyectos comunes.



En palabras del profesor James Fowler, el éxito de redes sociales reside en la necesidad antropológica de relacionarse del ser humano. Fowler compara las relaciones de proximidad que durante miles de años se forjaron en las pequeñas comunidades (*The Village*) con la anormalidad que en términos de relaciones humanas representan las relaciones forzadas en las grandes ciudades surgidas en los dos últimos siglos. Las redes sociales virtuales constituyen en este sentido una forma de reconstruir nuestro propio *Village* en el cual nos sentimos seguros, y donde recibimos soporte.

El concepto de Redes Sociales en internet data de mediados de los años 90, aunque el lanzamiento de Facebook en el 2004 marca un antes y un después en el mundo de la socialización 2.0. En la actualidad, el concepto de conectividad social trasciende ya al mundo del ocio y las relaciones personales, y se está convirtiendo en una herramienta tanto para la democratización de la información como para la fertilización cruzada del conocimiento. Como por ejemplo el proyecto **Medpedia** (www.medpedia.com), una iniciativa global para avanzar en el conocimiento médico poniendo en contacto profesionales del sector de la salud, y el público en general.

En el terreno empresarial, las *Enterprise Social Networks* están surgiendo con fuerza como herramientas para facilitar y promover la colaboración entre empleados, y pueden llegar a convertirse en sustitutos de las estáticas intranets empresariales. Herramientas como **Jive** (www.jivesoftware.com), **Tibbr** (www.tibbr.com), **Chatter** (www.salesforce.com/chatter) o **Yammer** (www.yammer.com) facilitan el intercambio de información, sustituyen los contactos “en tiempo diferido” que representa el e-mail por sistemas de interacción en tiempo real, o se convierten en

herramientas de *e-learning* a partir de los conocimientos y experiencia de los miembros de la organización. En definitiva, generan valor a partir de la combinación de **Contenidos** y de **Relaciones**.

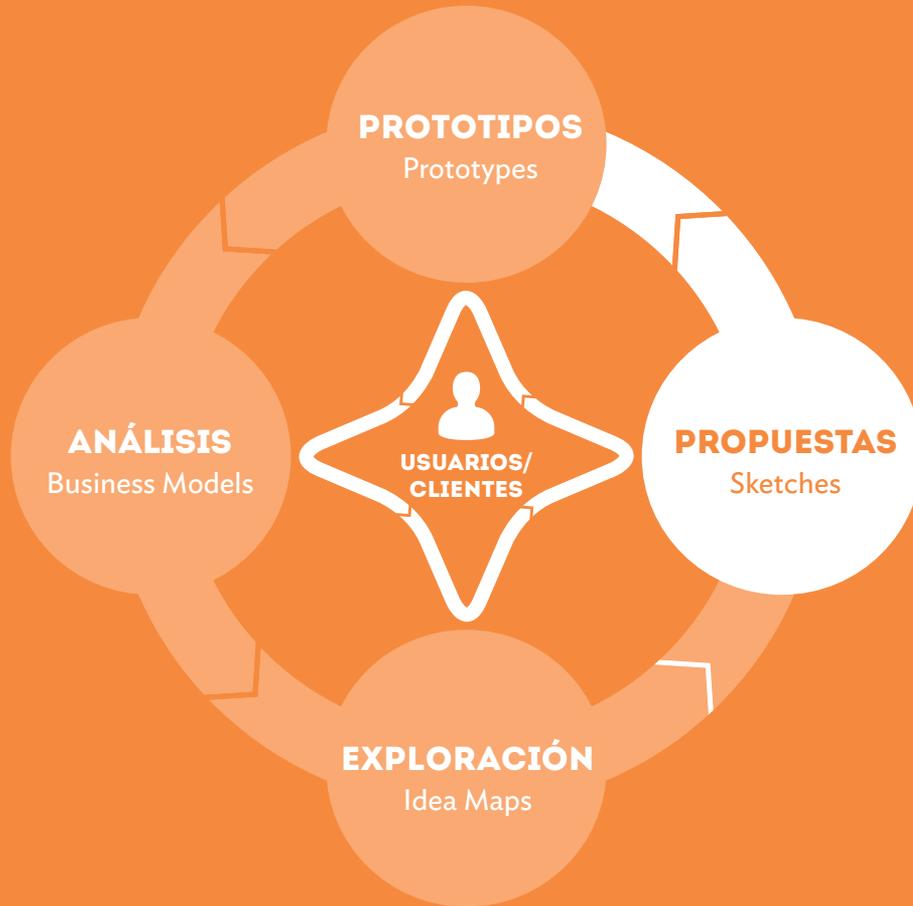
Resulta interesante la comparación entre el número de conexiones promedio de usuarios de redes sociales como Facebook (unas 250) con el número de Dunbar, que es el límite cognitivo que los antropólogos han estimado para el número de personas con los cuales podemos mantener una relación social estable (unas 150). Aplicado a las redes sociales de empresa, podemos esperar que será inviable establecer redes extensas que sean realmente eficientes, y que se las relaciones realmente productivas se forjarán entre grupos relativamente reducidos, de probablemente no más de un centenar de contactos como máximo.

En el terreno de la gestión de contenidos, hay que destacar las posibilidades que ofrece Yammer, que es capaz de mostrar un resumen de contenidos de cualquier página de Internet introduciendo simplemente la dirección web. Ello permite compartir de forma fácil con nuestra red de influencia la información que consideramos relevante para nuestro proyecto.





PROPUESTAS



Esta fase supone el primer paso en el proceso de materialización de las ideas en productos, servicios o procesos. La plasmación de las diferentes propuestas de valor en un primer documento obligará a consensuar y concretar, aunque sea sin exceso de detalles, elementos clave de las propuestas tales como sus características funcionales, mercado potencial o modelo de negocio. La materialización de esta primera documentación en un formato común y estandarizado obedece además a otro proceso clave dentro de esta fase: la comparación objetiva de las propuestas para su validación y filtrado en relación a una siguiente fase de prototipado.

Objetivo

Consensuar detalles sobre las soluciones propuestas a los retos y seleccionar aquellas que se consideran de potencial interés como para pasar a una siguiente fase de prototipado.

Actores

Función Innovación

Equipo Innovación

Células Innovación

Inputs

- ✓ Mapa de retos
- ✓ Propuestas de Valor seleccionadas

Throughput

- ✓ Concreción características de propuestas de valor
- ✓ Nueva fase de exploración complementaria más focalizada

Output

- ✓ Diferentes propuestas de valor expresadas en un documento estándar
- ✓ Selección de aquellas propuestas de valor sobre las que se considera adecuado realizar un prototipo



DEFINIR DE FORMA ESTANDARIZADA LAS PROPUESTAS DE PROYECTOS QUE SE PROPONEN COMO RESPUESTAS A UN RETO



Esta fase consiste principalmente en definir de modo estandarizado una serie de propuestas en forma de los proyectos o iniciativas que se proponen como respuestas a un determinado reto. El objetivo de esta concreción en un documento o presentación de características comunes para todas las propuestas es que éstas puedan ser validadas y seleccionadas de forma objetiva según su potencialidad o interés para la organización. La plasmación de forma concreta de estas propuestas permitirá también su comunicación y contraste con una selección de clientes o usuarios finales de las mismas, facilitando así un posterior primer proceso de iteración y afinamiento de tales propuestas. El fin último de esta validación y de esta fase en su conjunto es la selección de aquellas propuestas que se consideren de suficiente interés como para ser objeto de una siguiente fase de Prototipado.

La fase de Propuesta se inicia con la asociación de diferentes proyectos o iniciativas a cada uno de los retos trabajados durante la fase de Exploración. La propia Célula de Innovación ocupada en cada reto será la encargada de realizar una selección de aquellos conceptos sobre los que deberán definirse soluciones de forma más concreta. Una vez realizada esa selección, las ideas escogidas deberán plasmarse en un documento que sirva en primer lugar como reflejo del común acuerdo alcanzado por los diversos miembros de la Célula en relación a la propuesta a realizar.

“El refinar las ideas y darles una forma comparable nos permite analizarlas y medirlas entre sí y, en definitiva, nos facilita el llegar a escoger aquellas más apropiadas.”

Nadja Schnetzler, Owner & Co-founder of BrainStore

Dicho documento no deberá ofrecer necesariamente un elevado nivel de detalle, ya que aquí y en este punto del proceso la simplicidad que facilite la comunicación de la propuesta resultará de mayor valor que cualquier otra característica. Sí será muy conveniente, sin embargo, que se defina la información suficiente como para permitir entender e intuir fácilmente para cada solución (nuevos productos, servicios o procesos) sus principales características funcionales, qué recursos pueden ser necesarios para materializarla, cuál sería su mercado potencial y cuál su modelo de negocio. La práctica de tal proceso desarrollará así en cada célula de innovación el conocimiento del concepto de “Propuesta de Valor”, y potenciará su capacidad de “destilar” de forma sistemática esta propuesta de valor de cada proyecto en relación al reto planteado y al modelo de negocio de la organización.

La mayor concreción y focalización en un concepto ahora más definido permitirá también realizar una búsqueda específica de

información que pueda ayudar a contextualizar la propuesta y dar una mayor solidez a la misma. Se trata pues de introducir en esta fase de Propuesta la posibilidad de una nueva exploración a modo de complemento de la realizada en la anterior fase. El fin de esta nueva búsqueda será obtener información de referencia que pueda retroalimentar de forma iterativa la propuesta de valor. En esta nueva exploración complementaria podrán participar de nuevo la propia Célula de Innovación, clientes, prospects o socios, aunque será la participación de conocimiento experto especializado la que tendrá especialmente mayor sentido y valor que en la anterior fase de Exploración.

La formalización de las propuestas en un entregable estandarizado facilitará la configuración de un ranking de propuestas de valor para cada reto y, por tanto, el proceso de priorización y selección con el que finalizará esta Fase de Propuesta.

CASO DE PROPUESTA: KICKSTARTER



Kickstarter es una plataforma de crowdfunding utilizada por creadores y artistas con el objetivo de encontrar la financiación de sus proyectos entre aquellas personas que estén dispuestas a aportar una determinada cantidad de dinero para que éstos puedan llegar a materializarse. Especializada en la financiación colectiva de proyectos artísticos y creativos, **Kickstarter** está considerada como la plataforma de crowdfunding que ha logrado completar la financiación de un mayor número de propuestas, habiendo recaudado más de 1.000 millones de dólares de casi seis millones de donantes para más de 140.000 diferentes proyectos.

La plataforma se configura como un listado de proyectos clasificados en 13 diferentes categorías. En cada una de las propuestas debe constar la cantidad requerida para la financiación del proyecto, una fecha límite de recaudación y la serie de recompensas o compensaciones ofrecidas a los donantes según la cantidad aportada. Pero, más importante todavía, cada propuesta cuenta con la posibilidad de publicar un texto, vídeo

o material gráfico con el que explicar en qué consiste el proyecto y, sobre todo, con el que convencer a los potenciales donantes de la oportunidad de financiarlo.

Kickstarter ofrece algunas recomendaciones al respecto. Por ejemplo, aquellas propuestas que utilizan un vídeo cuentan con un 20% más de posibilidades de encontrar la financiación buscada. Con el fin de superar una posible barrera de desconfianza, también se recomienda incluir información sobre el artista o creador y su motivación. Cada caso será diferente. En algunas ocasiones será más recomendable centrarse en los detalles técnicos del producto en cuestión, en otras apelar a sentimientos y emociones. En cualquier caso, esta comunicación resultará un elemento clave en el éxito de la financiación del proyecto. La mejor idea puede pasar ignorada si no es bien comunicada. Tanto es así, que algunas plataformas de crowdfunding basan su modelo de negocio en el asesoramiento experto que ofrecen en este sentido.

CASO DE PROPUESTA: MUNICH

MUNICH

Tap again on the area to color other parts



© 2015 - Munich

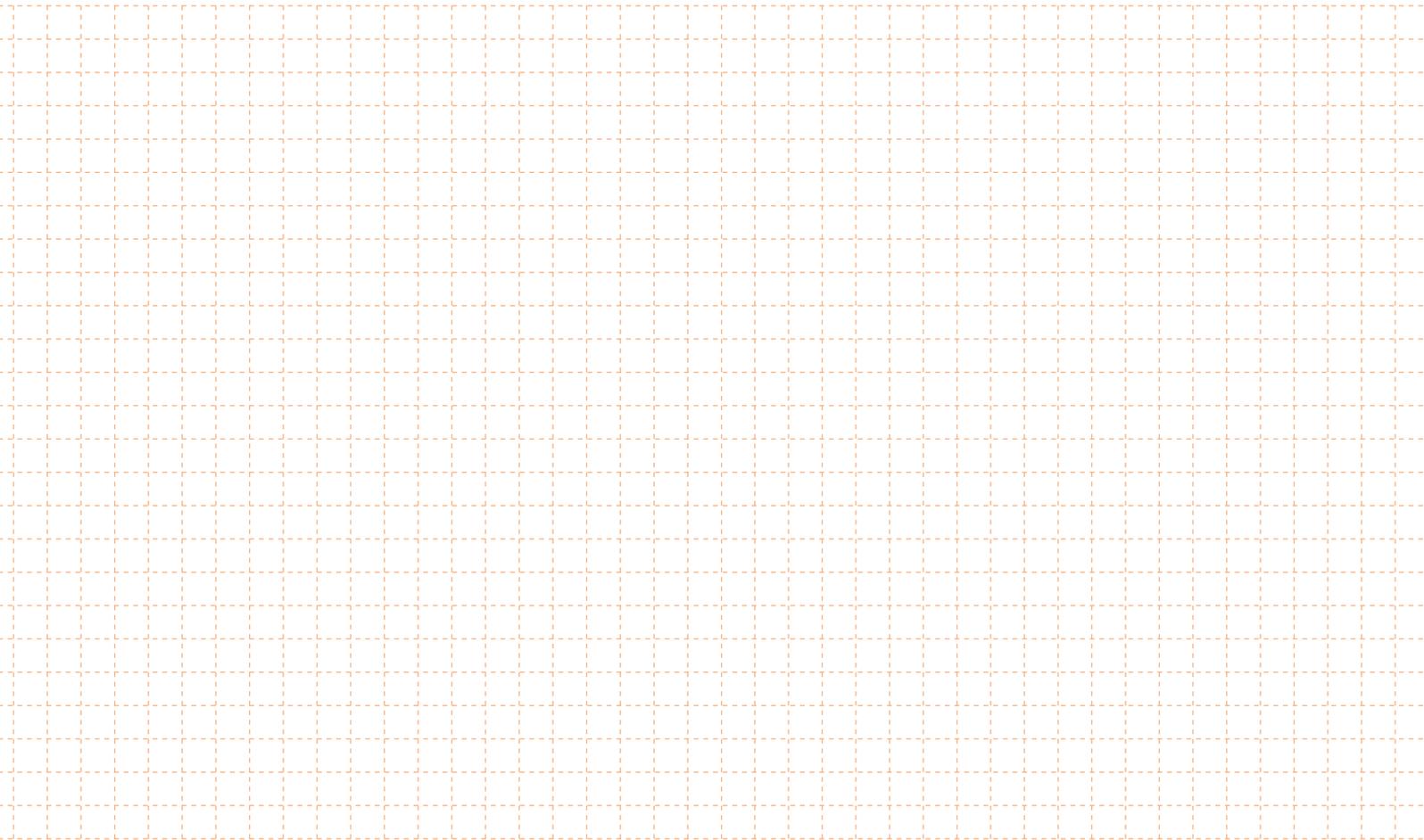
Aunque la compañía detrás de **Munich** nació en 1939, fue exactamente 60 años más tarde, en 1999, cuando vivió el cambio que la llevó a ser la marca internacional de éxito que es hoy. Fue entonces cuando Xavier Berneda y su hermano David, ambos nietos del fundador de una empresa fabricante de zapatos deportivos, convencieron a su padre y a su tío para introducirse en el mercado de los zapatos deportivos de moda. Ante la perspectiva de competir en precio con los fabricantes asiáticos, el reto fue aceptado.

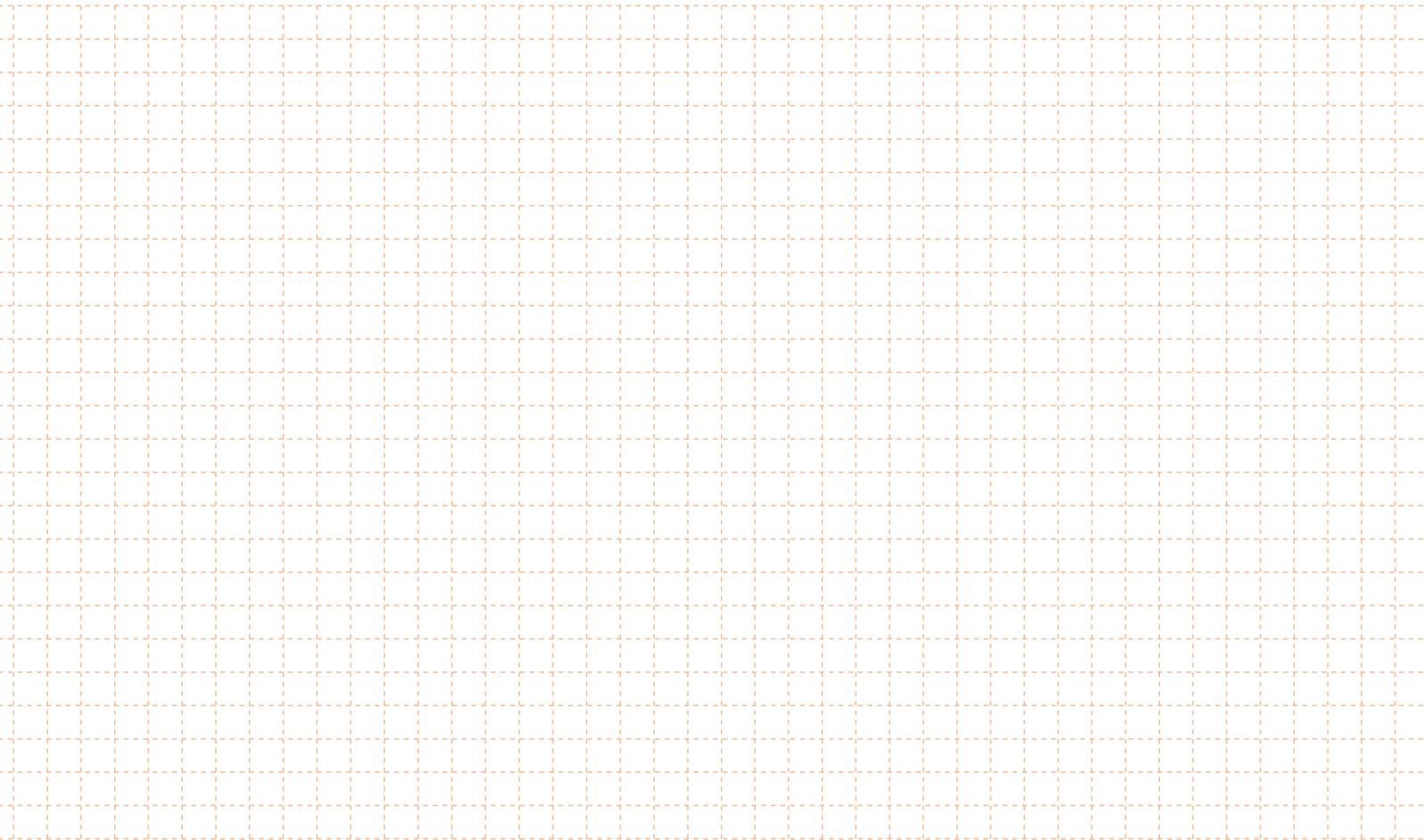
La marca **Munich** ha logrado un buen posicionamiento entre el segmento de los denominados “fashion victims”, con disposición de gastar entre 120 y 300 euros en unas zapatillas deportivas. En el éxito obtenido con esta propuesta de valor ha jugado un papel fundamental la actividad en el entorno online. **Munich** fue de las primeras empresas españolas en comercializar directamente con cliente final, decidiendo abrir su tienda online en el 2004. Xavier, marketing manager de la compañía, apostó

desde el primer momento por una gran actividad en las redes sociales y por innovadoras propuestas de comunicación dirigidas a la creación de una auténtica comunidad de fans y coleccionistas de sus modelos.

La relación con estos clientes ha sido clave para obtener de muy diversas maneras el feedback necesario para garantizar el éxito de las colecciones. Es fácil suponer la importancia en este sentido de una buena comunicación de las propuestas de los diseñadores de la compañía, especialmente en iniciativas como sus concursos de diseño (de los que ha salido modelos finalmente producidos y comercializados) o en su plataforma **Munich My Way**, en la que se posibilita crear una zapatilla personalizada con más de tres millones de diferentes combinaciones eligiendo entre diferentes elementos como las suelas, talón, cordones, refuerzos, etc.

NOTAS



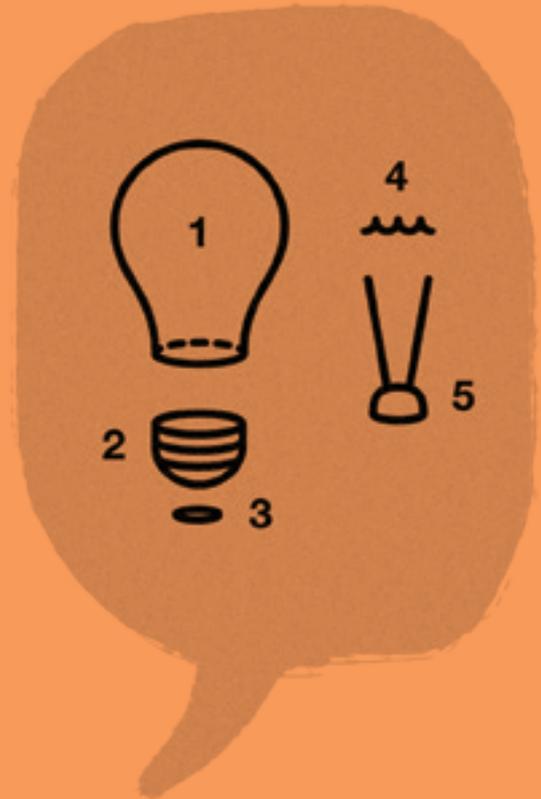


Herramienta destacada

NabcH

La plantilla NabcH es utilizada como herramienta de descripción y síntesis de una propuesta innovadora o de emprendimiento. Su principal característica consiste en obligar a describir de la manera más sintética posible, idealmente en una única hoja, cinco elementos que pueden considerarse clave o fundamentales de cualquier propuesta. El nombre de esta herramienta deriva precisamente de las siglas en inglés de estos cinco elementos: Necesidades (Needs), Aproximación o enfoque (Approach), Beneficios (Benefits), Competidores (Competitors) y Gancho (Hook).

La determinación y descripción de estos elementos será de gran utilidad a la hora de comunicar a los demás nuestra propuesta o de realizar un prototipo de la misma. Plasmar de forma previa en una plantilla NabcH estos elementos facilitará posteriormente, por ejemplo, determinar la estructura y contenidos de una presentación, el guión y la realización de un video explicativo, la preparación de un “elevator pitch” o los elementos a tener en cuenta en la materialización de un posterior prototipado. La preparación de un documento NabcH sirve además como herramienta de discusión, acotación y acuerdo común en equipo de las características principales o más distintivas del nuevo producto o servicio propuesto.



La síntesis requerida por un documento Nabch exige de la necesidad de determinar y ofrecer detalles concretos que no son necesarios en este punto del proceso de innovación. Sin embargo, un documento Nabch sí debería ser capaz de cubrir cualquier “pero” o de responder a cualquier demanda de información que pueda ser considerada esencial por parte de las personas que han de valorar y validar la propuesta y contrastarla con otras para su selección y pase a una siguiente fase de prototipado.

Una manera eficaz de concretar el texto de una plantilla Nabch es planteándose si éste responde a una serie de preguntas con relación a cada uno de sus cinco componentes:

- › **Necesidades** o insuficiencias no satisfechas que cubre nuestra propuesta: ¿Qué necesidades o problemas no resueltos cubre nuestra propuesta? ¿Para qué tipo/s de cliente/s o usuario/s? ¿Qué importancia tiene el problema o la necesidad para el potencial usuario de nuestra solución, es decir, qué valor puede llegar a otorgar a nuestra propuesta?
- › **Aproximación** o forma y manera en la que vamos a cubrir esas necesidades: ¿Cómo vamos a ofrecer nuestra solución a los clientes o usuarios? ¿Cómo específicamente nuestra solución resuelve un problema o satisface una necesidad no cubierta? ¿De qué forma diferente o única vamos a hacer que suceda?
- › **Beneficios** o ventaja/s diferencial/es de la solución propuesta: ¿Qué beneficios concretos aporta nuestra propuesta? ¿Cómo mejoraría el uso o puesta en funcionamiento de nuestra solución la forma en la que se ha cubierto la necesidad hasta el momento?
- › **Competidores** o soluciones alternativas que satisfacen la misma o similares necesidades: ¿Qué competencia existe? ¿Qué otras soluciones alternativas resuelven el mismo problema o satisfacen la misma necesidad? ¿Qué éxito han tenido y por qué? ¿Qué aporta nuestra propuesta respecto a la de esas alternativas (si existen)? ¿Por qué nuestra solución puede ser mejor apreciada por aquellos usuarios o clientes a los que nos dirigimos?
- › **Gancho**: La propuesta debe poder sintetizarse en un mensaje claro y conciso a modo de slogan o “gancho” comunicativo capaz de causar impacto y ser fácilmente recordado. Puede tratarse simplemente de una única breve frase o concepto que haga referencia al principal o más destacable o novedoso elemento de nuestra propuesta.

Además de estos cinco puntos, es recomendable añadir al documento Nabch una breve descripción del producto, servicio o proceso a modo de introducción; idealmente, una única frase con la que responder al QUÉ de nuestra propuesta. Tampoco estará de más incorporar una imagen gráfica a modo de síntesis visual que ayude a ofrecer una mejor percepción del concepto que queremos transmitir: las características físicas de un objeto, un escenario o contexto de uso, una idea o concepto abstracto, el flujo de un proceso... dependiendo de cada caso, será más recomendable utilizar un esquema, un gráfico, una metáfora visual, un dibujo o esbozo, etc.

Herramienta destacada

One-pager

Por *one-pager* entendemos un documento de una página que resume los elementos fundamentales de un tópico a fin de facilitar su comunicación de forma sencilla y concisa. Aplicado al proceso de gestión de la innovación un *one-pager* permite sintetizar los elementos esenciales de nuestra idea y los transforma en un prototipo de proyecto empresarial.

El *one-pager* incluye una visualización esquemática del nuevo producto o servicio, recoge los *insights* que lo convierten en una propuesta atractiva para el cliente final, y evalúa el encaje estratégico y el retorno esperado.

La combinación de información de mercado y de información financiera convierte al *one-pager* en una herramienta tanto de comunicación como de gestión y toma de decisiones.



Los elementos básicos en el prototipo de nuevo producto o servicio deben responder las siguientes preguntas:

1. Concepto, acompañado de una visualización gráfica

- a) ¿Qué *insights* han dado lugar a la propuesta?
- b) ¿Qué necesidades de nuestros clientes cubre el nuevo producto o servicio?
- c) ¿Cuál es nuestro mercado?
- d) ¿Cuáles son nuestras ventajas competitivas únicas?

2. Encaje estratégico

- e) ¿Cómo encaja el proyecto dentro de nuestro modelo de negocio?

3. Retorno

- f) ¿Cuál es el potencial (NES, MC) esperable para el proyecto?

Los elementos fundamentales del prototipo pueden resumirse en un documento **“one-pager”** para la toma de decisiones por parte del equipo de proyecto y del equipo directivo. El **“one-pager”** constituye también el inicio y primer entregable dentro de un sistema de gestión **“stage-gate”** de proyectos que se discutirá más adelante.

En sistemas de gestión de proyectos sofisticados, el *one-pager* es un documento vivo, cuyos campos se actualizan de forma automática a medida que el proyecto avanza y se actualiza la información financiera, técnica, o de análisis de mercado. Disponer de este documento estándar para cada proyecto, actualizado en tiempo real, genera una instantánea del abanico de proyectos de la empresa o unidad de negocio que facilita la toma de decisiones por parte del equipo directivo.

El siguiente podría ser un ejemplo ficticio de **“one-pager”** simple para una empresa fabricante de material de oficina que evalúa lanzar un destructor portátil de documentos:

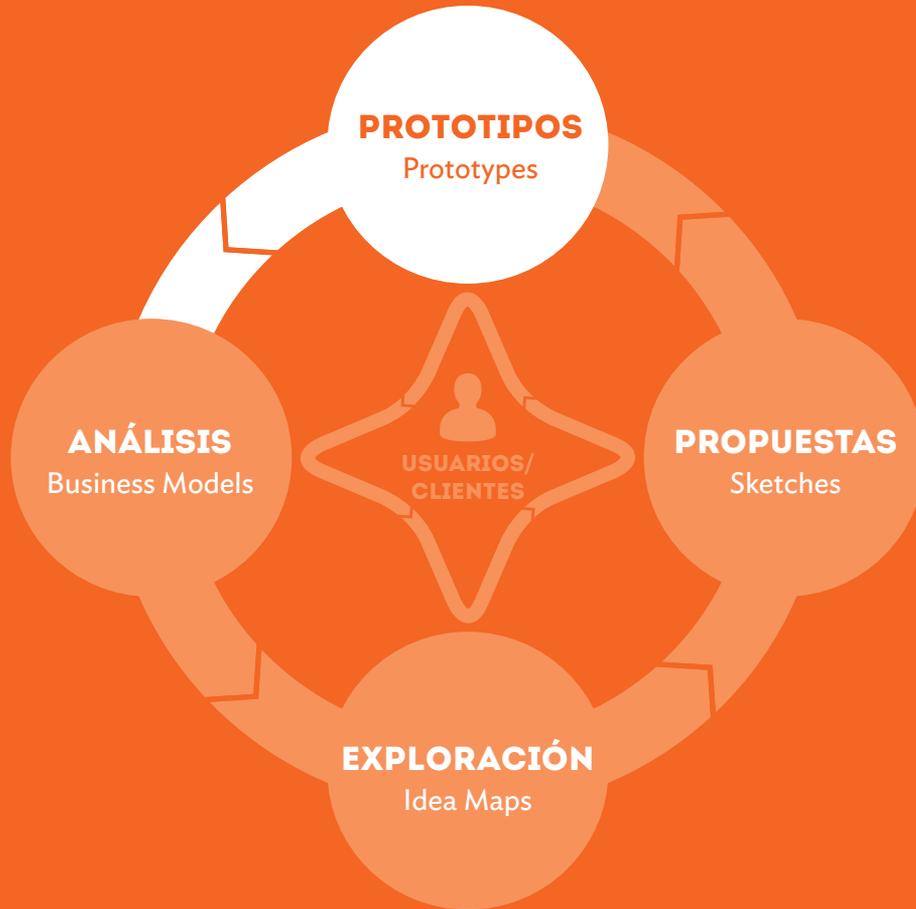


CONCEPTO
El primer destructor portátil de documentos. No esperamos a llegar a la oficina para garantizar la confidencialidad de información sensible. Incrementa la confianza de tus clientes eliminando instantáneamente documentos con información sensible que aparezca durante una negociación. Gracias a su elevada autonomía, y reducido tamaño y peso, ningún otro destructor de documentos es tan versátil.
INSIGHTS
Creciente demanda de confidencialidad por parte de los clientes. Presión legislativa en el trato de información de carácter personal (LOPD). Escándalos y sanciones por la distribución accidental de documentos con información personal confidencial.
MERCADO
Profesionales liberales (ej. consultores, abogados). Fuerzas de ventas.
ENCAJE ESTRATÉGICO (MATRIZ DE ANSOFF)
Diversificación limitada. Expansión de negocio fuera de los espacios de oficina.
POTENCIAL
NES: 5 millones €. MC: incremental (65%).

En la definición del prototipo es importante cuidar la visualización de nuestro producto o servicio. Un esquema o una imagen suelen seducir mucho más que un concepto escrito y un análisis financiero. Algunas herramientas gratuitas relativamente intuitivas para el diseño gráfico en 2D y 3D como **google sketchup (3D)** y **creosketch (2D)**, o apps para dispositivos móviles como **sketchbook mobile**, son útiles cuando disponemos en nuestro equipo de algún miembro con un mínimo de aptitudes para el diseño. En el resto de los casos, siempre podemos acudir a los diseñadores de nuestra agencia de confianza.



PROTOTIPO



La fase de Prototipado supone un nuevo paso en la concreción de las propuestas. Ha llegado la hora de comenzar a dar forma a “lo que podría ser”, de tal manera que estas propuestas puedan ser validadas a través de conversaciones y pruebas iteradas con clientes, usuarios y partners. El principal objetivo es asegurar el encaje de los conceptos propuestos con la estrategia y las capacidades de la organización, obteniendo los insights que permitirán tanto validar tales conceptos como asignar prioridades antes de iniciar su desarrollo.

Objetivo

Convertir las propuestas en los prototipos de potenciales nuevos productos, servicios o procesos

Actores

Células de Innovación

Unidades de Negocio implicadas

Clientes, usuarios y partners
generadores de feedback

Inputs

- ✓ Selección de propuestas validadas para su materialización en prototipos
- ✓ Plazos y presupuestos para realización de prototipos

Throughput

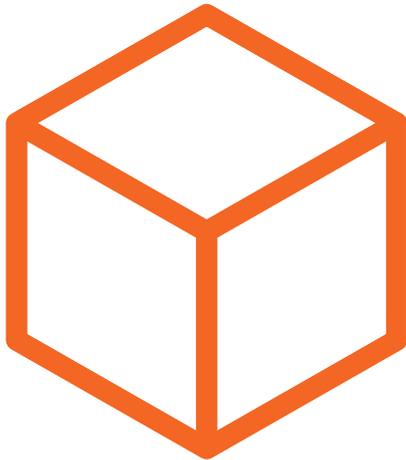
- ✓ Herramientas de prototipado rápido
- ✓ Participación (iterada) de clientes, partners o expertos que puedan ofrecernos su feedback sobre los prototipos
- ✓ Análisis de factibilidad con las unidades de negocio implicadas
- ✓ Análisis de Retorno de la Inversión

Output

- ✓ Prototipos, tecnologías o conceptos validados
- ✓ Plan de comunicación y modelo de negocio
- ✓ Conocimiento sobre lo que no funciona en el caso de los prototipos no factibles
- ✓ Creación de una “nevera de ideas” que pueden ser utilizadas en el futuro con otros condicionantes



CONVERTIR LAS PROPUESTAS EN PROTOTIPOS



Esta fase consiste en convertir las propuestas en prototipos, es decir, transformar las ideas con las que se responde a los retos en algo con la concreción suficiente como para entender, por ejemplo, cuáles son sus principales características, qué recursos son necesarios para materializarlas y cuál sería su mercado potencial.

La fase de prototipado se inicia con la selección de las propuestas mejor valoradas por su potencialidad para ser desarrolladas como proyecto. Cada uno de estas propuestas contará con una Célula de Innovación que actuará como responsable de materializar el prototipo. Para ello, esta célula deberá contar con elementos como un claro liderazgo, un presupuesto, una manera de funcionar y organizarse y unos plazos bien definidos; así como las herramientas, métodos e instrumentos adecuados que deberá proveer la función de innovación de la organización. Entre estos instrumentos pueden incluirse, por ejemplo, métodos de prototipado rápido como los sketches o el diseño e impresión en 3D.

La finalidad última de esta conversión de las propuestas en prototipos es que éstas puedan ser validadas por sus potenciales usuarios. Será necesario por tanto que el resultado de ese proceso de prototipado pueda ser materializado de forma que pueda cotejarse su interés o potencialidad a través de conversaciones iteradas con estos usuarios o clientes. Se trata en definitiva de comprobar si el reto puede ser respondido con algo que realmente aporte valor a quienes han de ser los receptores de la nueva iniciativa.

“Un buen prototipo puede ser más efectivo que el mejor de los business plan.”

Simon Woodroffe, founder of Yotel

Esta fase de Prototipo puede incluir también la elaboración de un business case orientado a conocer el modelo económico, organizativo, comercial y de desarrollo de negocio asociado a la solución que quiere convertirse en un producto o servicio real. La elaboración de este business case permitirá evaluar el impacto y la viabilidad del modelo de negocio y de organización en relación a la solución propuesta.

El output de todo este proceso será por tanto un prototipo validado en forma de un concepto o tecnología, así como una idea más certera sobre qué mercado es posible atacar, cuáles son las características definitivas del producto o servicio, así como un pequeño análisis sobre su posible ROI.

De esta manera el equipo de innovación podrá tomar de forma más informada la decisión sobre si efectivamente el concepto puede pasar a un siguiente paso en la que se actúe para convertirlo en un producto o servicio real. La información genera-

da durante la fase de prototipado permitirá diseñar de manera más precisa un esquema de proyecto necesario para materializar y explotar la solución propuesta. Pero también podría darse el caso de que el resultado de esta fase fuera un prototipo “congelado”, una idea o concepto que acaba por considerarse sin el suficiente sentido, decidiendo dejarse en una especie de “nevera de ideas” a la espera de que el mercado esté más dispuesto a poderlo aceptar.

Los principales actores de esta fase son la Célula de Innovación encargada de la realización del prototipo, así como las unidades de negocio a las que se puede acudir en búsqueda de información específica, áreas dentro o fuera de la organización que tienen el conocimiento o la tecnología para resolver los problemas que se planteen, y clientes o partners de los que se puede obtener un feedback rápido para poder contrastar o testear si el prototipo tiene sentido para ellos y qué tipo de valor les aporta o no.

CASO DE PROTOTIPO: DYSON



© 2015 - Dyson

*Dyson Ltd es hoy una empresa internacional con más de 3.000 empleados en todo el mundo conocida por el diseño y fabricación de aspiradoras, secamanos, ventiladores y calentadores que son vendidos en más de 50 países. Como ocurre en otras empresas, **Dyson** cuenta con una crónica sobre sus orígenes plagada de dificultades superadas. En el caso de esta compañía, éstas son nada más y nada menos que 5.300, que es el número de prototipos que el ingeniero James Dyson alega llegó a necesitar desarrollar antes de poder fabricar el primer modelo de aspiradora sin bolsa sobre el que fundaría la empresa.*

Según cuenta la historia, la frustración de Dyson con la poca potencia y capacidad succionadora de la aspiradora tradicional de bolsas consumibles fue el principal motor para buscar sin descanso una solución tecnológica más eficiente. Estudiando el problema, pronto se percató que esa

disfunción era causada principalmente por el polvo acumulado en el filtro de separación entre el tubo aspirador y la bolsa, que sólo funcionaba correctamente en unos primeros usos. Durante su visita a una serrería local, Dyson se percató del uso de grandes ciclones industriales para aspirar el serrín. Decidió entonces aplicar a la aspiradora casera la misma tecnología adaptándola a una menor escala para eliminar el uso de las bolsas. Y así lo consiguió finalmente... tras los famosos 5.300 prototipos.

*Este aproximación “Edisoniana” a la resolución de los problemas técnicos ha formado desde entonces parte esencial del ADN de **Dyson Ltd**. La compañía debe su éxito a una cultura de excelencia tecnológica basada en la superación de cada reto de ingeniería de uno en uno y tras la fabricación y continua iteración con todos los prototipos que sean necesarios hasta llegar a la solución buscada.*

CASO DE PROTOTIPO: LÉKUÉ



© 2015 - Lékué

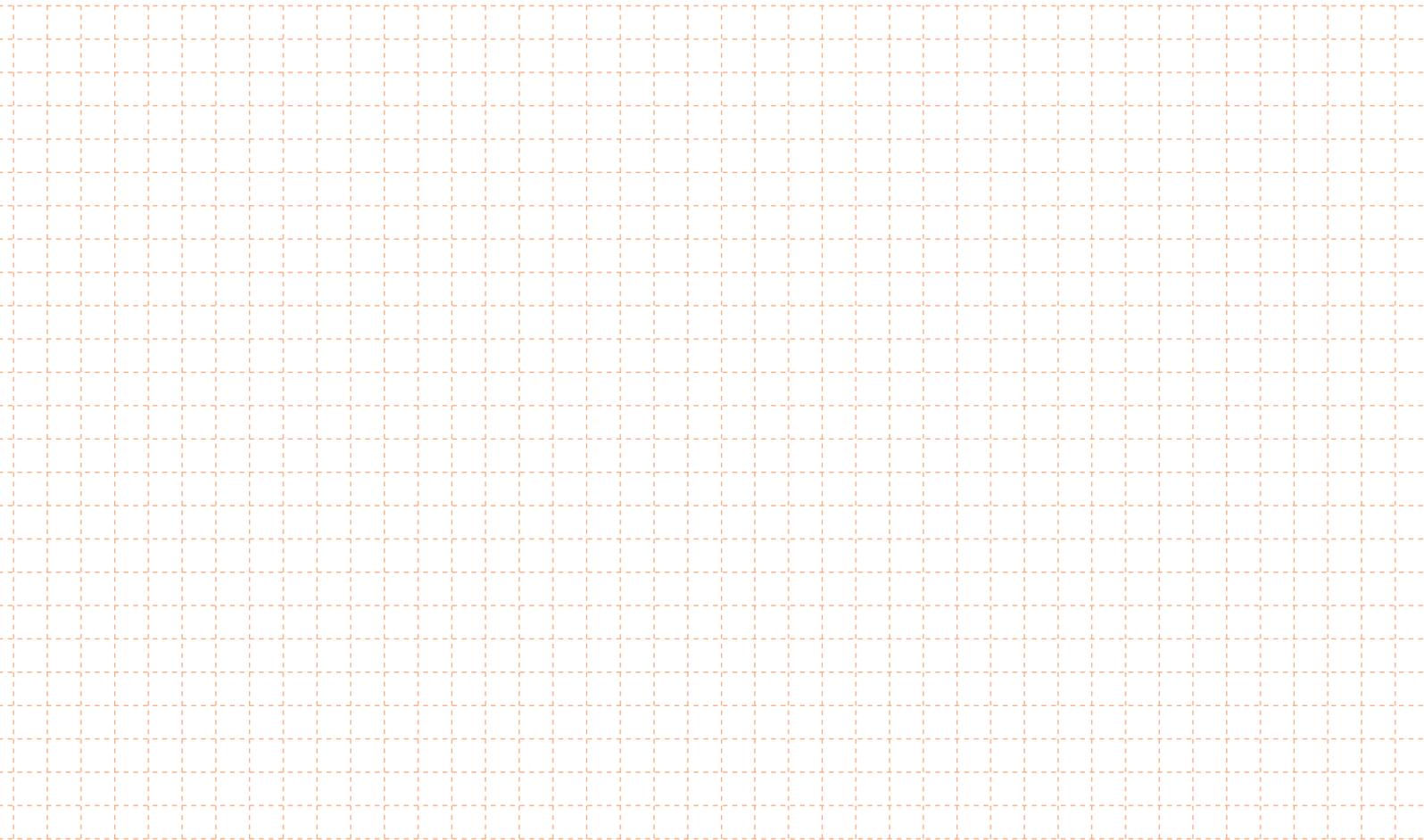
Desde sus inicios, **Lékué** basó su actividad en el tratamiento y manipulación del caucho y la silicona para la fabricación de productos como gorros de baño o cubiteras. El año 2005 supuso un verdadero cambio de orientación cuando un nuevo equipo directivo decidió realizar una fuerte apuesta por el diseño y la creatividad con el objetivo de especializarse en la creación de utensilios de cocina diferentes y originales. Desde ese año, **Lékué** ha lanzado al mercado más de 200 diferentes productos que han conseguido revolucionar las cocinas de todo el mundo.

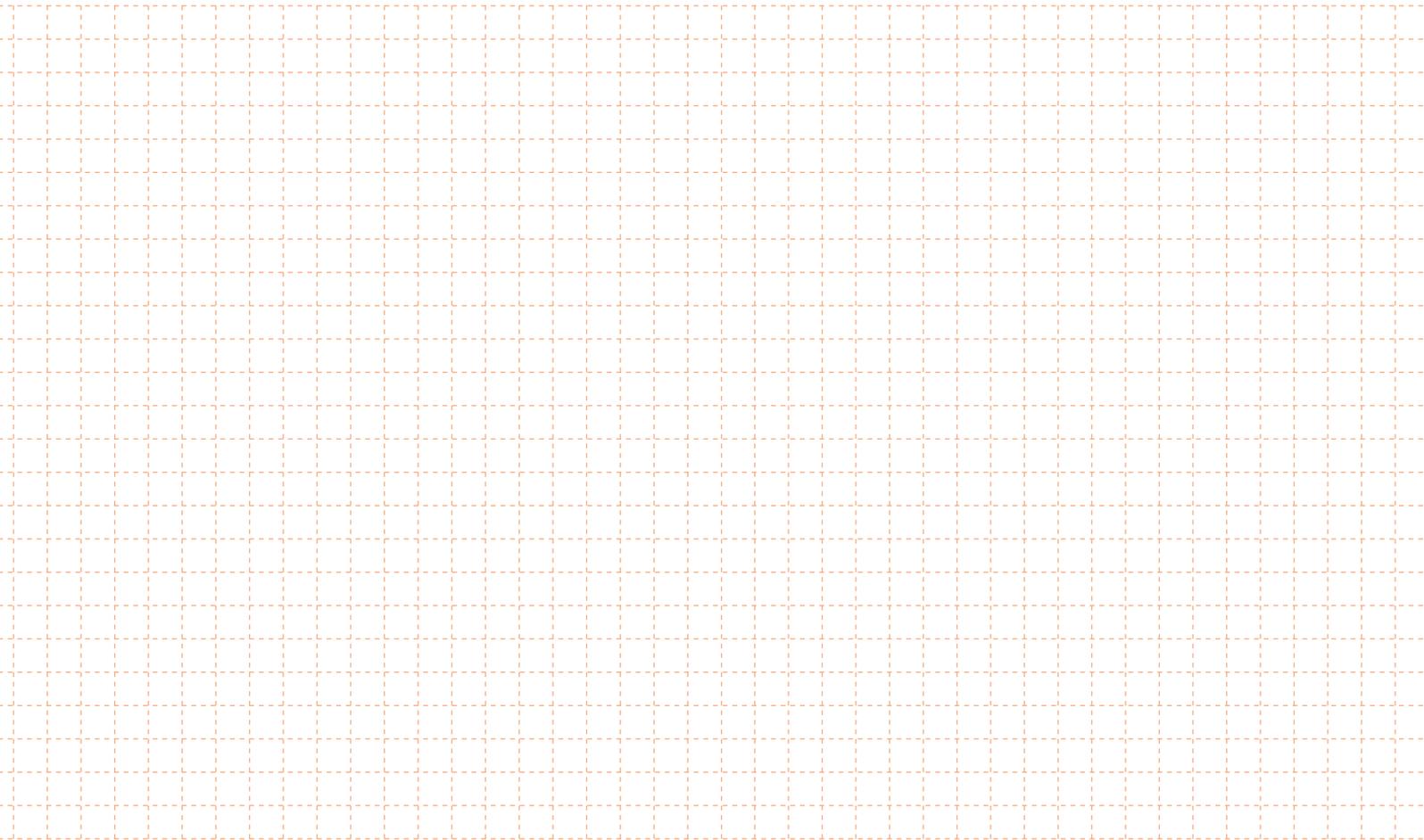
Evidentemente, no ha sido fruto de la casualidad. Cada nuevo concepto “cocinado” (nunca mejor dicho) en **Lékué** requiere de un arduo proceso de prueba/ error basado en la fabricación de prototipos que validen la muy difícil convergencia entre originalidad y practicidad. La inspiración de una nueva idea de diseño necesita siempre de la trans-

piración derivada de tener que probar diferentes maneras de materializar el concepto hasta convertirlo en algo que cumple con la función prevista. El éxito de **Lékué** se debe a objetos que sorprenden pero que al mismo funcionan, lo que es difícil de lograr sino es mediante la iteración con prototipos.

El catálogo de **Lékué** está repleto de objetos en los que la necesidad de este proceso es evidente. Pongamos por caso Citrus Spray, un exprimidor y rociador de cítricos que utiliza la propia fruta como “envase” del zumo que contiene. O el asador al vapor que sirve tanto como recipiente de cocinado como singular bol en el que presentar el plato en la mesa, caracterizado por un sistema de cierre suficientemente seguro pero que puede ser fácilmente abierto con una simple presión. Ideas originales que difícilmente salen bien a la primera sin necesidad de prototipos.

NOTAS





Herramienta destacada

Lean Startup

Lean Startup es una estrategia orientada a verificar la viabilidad de una start-up y facilitar su crecimiento. Se basa en los principios básicos de dos metodologías muy contrastadas como son el Método Científico y el Lean Management. Del método científico toma prestado el principio de observar, realizar una hipótesis inicial, experimentar, medir y analizar para modificar dicha hipótesis inicial. Por su parte, del método Lean Management utiliza la idea de eliminar cualquier elemento que no aporte valor al mercado, tendiendo así a la máxima simplicidad y aproximación al cliente. Lean Startup incluye también un tercer elemento común a ambas metodologías: la recursividad del proceso, es decir, la capacidad de utilizar el método de manera reiterativa con el objetivo de generar una curva de aprendizaje que ayude a mejorar de forma sistemática el producto o el servicio que se ofrece.



Aunque se trata de una metodología originalmente orientada a la creación y consolidación de nuevas empresas, sus principios pueden ser adaptados a casi cualquier contexto empresarial.

Esencialmente el método lean startup se base en los siguientes principios:

- › Curva de aprendizaje: contrastar las hipótesis con el mercado mediante un conjunto de métricas que permitan medir la validez de las hipótesis iniciales de manera objetiva.
- › Acortar al máximo los ciclos de desarrollo de productos y servicios. La experiencia demuestra que la mayor complejidad y sofisticación de una propuesta no garantiza su éxito en el mercado. La metodología establece que es por tanto mucho mejor ser simple y rápido, dejando que sea el propio mercado el que nos ayude a eliminar incertidumbres.
- › Cambiar la orientación del producto o servicio para ajustarlo a las necesidades y requerimientos del mercado. El modelo de negocio se ha de ir perfilando mediante la interacción con el mercado.

Más que un método preciso, Lean Startup es una forma de entender el desarrollo de un producto o servicio, articulándolo como un proceso iterativo basado en tres elementos (idea, producto y datos) y tres acciones (construir, medir y aprender):

Idea: Identificación del problema o necesidad debe ser resuelta (pudiéndose dar el caso de que ni los propios clientes potenciales sean conscientes de tal necesidad o problema). La idea ha de poder expresarse como un concepto capaz de dar respuesta de manera inequívoca a esa necesidad o problema, y ha de considerarse como una hipótesis inicial cuya validez ha de ser verificada por el mercado.

Producto: Expresado como Mínimo Producto Viable (MPV), es decir, como el producto o servicio más simple posible que permita contrastar la viabilidad de la hipótesis inicial. El concepto de Mínimo implica la máxima simplicidad y focalización de forma que los resultados obtenidos sean fácilmente interpretables. La viabilidad conlleva que su materialización sea fácil y rápida y que no exija demasiados recursos.





Datos: Conjunto de métricas que permitan contrastar nuestras hipótesis iniciales y descubrir factores desconocidos hasta ese momento. Estas métricas han de ser:

- *Accionables:* Deben demostrar claramente la relación entre causa y efecto.
- *Accesibles:* Deben poder ser utilizadas por toda la organización.
- *Auditable:* Debe de poder contrastarse su origen y significado.

Medir: Acción de medición del impacto de nuestro MPV en el mercado a partir de las citadas métricas.

Construir: Elaboración de un producto o servicio que dé respuesta de una forma simple y ágil a la necesidad o problema planteado en la hipótesis. Es posible que sea necesaria la construcción de más de un producto o servicio si existe un conjunto de incertidumbres a resolver que requieran de soluciones contrapuestas.

Aprender: Del contraste entre la idea inicial y los datos obtenidos ha de derivarse un conjunto de conclusiones, es decir, un aprendizaje que ha de permitir formular una nueva idea que reinicie todo el proceso.

Otra estrategia íntimamente ligada con Lean Startup es la denominada Desarrollo de Clientes (Customer Development). Esta metodología se basa en cierto modo en los mismos principios que el Lean Startup ya que también nació para facilitar el crecimiento de este tipo de empresas. En este caso el proceso se basa en cuatro etapas:

1) DESCUBRIR LOS CLIENTES

2) VALIDACIÓN DE CLIENTES

3) CREACIÓN DE CLIENTES

4) CONSTRUCCIÓN DE LA COMPAÑÍA.

En este caso el proceso de iteración se da únicamente en las dos primeras fases, ya que la metodología plantea poner el máximo foco en el exterior de la organización, en el mercado, y no en el producto o servicio. Aplicando Desarrollo de Clientes resulta fundamental el diseño del modelo de negocio al establecer la visión de “creación” un mercado propio y de los clientes garantizando un verdadero sistema relacional con ellos.

Herramienta destacada

Stage Gate

Stage Gate es un proceso que tiene por objetivo gestionar de forma disciplinada la transformación de ideas en productos, mediante etapas definidas y filtros que maximicen las probabilidades de éxito.

Conceptualmente, *Stage Gate* divide el proceso en etapas (Stages) e hitos de toma de decisiones (Gates). En cada etapa el equipo de desarrollo debe cumplimentar una serie de entregables (ej, business plan, estudios de mercado, etc), sobre los cuales los responsables de las puertas decidirán si el proyecto avanza, debe ser retrabajado, o se cancela.

Aunque *Stage Gate* es conceptualmente simple, su implementación como procedimiento de gestión de proyectos en empresas grandes y con múltiples proyectos puede requerir disponer de software específico. (www.stage-gate.com)



Stage Gate aspira a convertirse en un estándar en la gestión integral de la innovación. Desarrollado por Robert Cooper, el modelo consta de los siguientes elementos:

Stages: un *Project Team* multifuncional asignado al proyecto (Mkg, I+D, IT, etc) genera la información vital del proyecto: tecnología, mercado, finanzas, operaciones, etc. Cada etapa conlleva un grado mayor de complejidad y detalle, y avanzar en cada una de ellas supone por parte del equipo de trabajo y de la dirección de la empresa adquirir un grado superior de compromiso. El resultado de cada etapa es un conjunto de documentos (**deliverables**) que servirán para la toma de decisiones en cada una de las **Gates**.

Gates: puntos de decisión en los que un proyecto avanza o se cancela, en función de su potencial y de la calidad de la ejecución hasta el momento. Los responsables de la toma de decisiones son los denominados **Gate Keepers**, miembros del comité de dirección que autorizan el paso a una siguiente fase que consumirá más recursos de la empresa.

La decisión en cada **Gate** a partir de los entregables de cada etapa puede ser:

Go: el proyecto avanza hasta la siguiente etapa.

Kill: cancelación del proyecto.

Hold: el proyecto se detiene pero no se cancela.

Rework: algunos de los elementos del desarrollo hasta este punto son insuficientes.

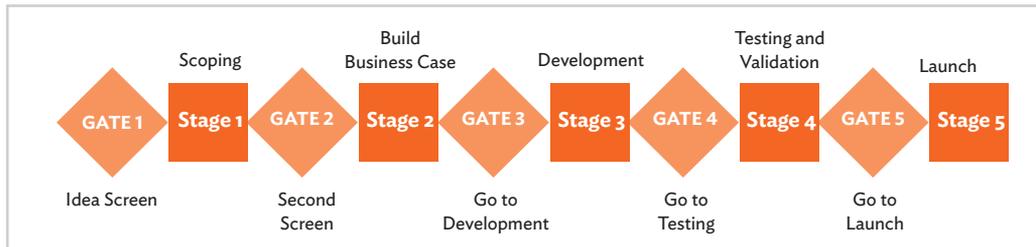
GATE 1. Filtrado inicial de ideas.

Gate 1 es un filtro relativamente permisivo en el cual se da opción a un número relativamente elevado de ideas que estén mínimamente fundamentadas en *insights* significativos, estén alineadas con las competencias y estrategia de la empresa, y que *a priori* muestran potencial y factibilidad. La selección de proyectos en esta fase puede realizarse con una Matriz de Selección.

Stage 1. Evaluación preliminar.

La primera fase del proyecto tiene por objetivo determinar el tamaño de mercado y potencial del proyecto, estimar la aceptación por los

Stage-Gate® Product innovation Process



clientes o consumidores, y evaluar la factibilidad técnica y riesgos preliminares, sin consumir recursos significativos de la empresa.

El **One-pager** utilizado en el diseño de prototipo, acompañado de una evaluación de riesgos y factibilidad será normalmente suficiente como resumen de entregables en esta fase.

GATE 2. Segundo filtrado.

En Gate 2 se evalúan los entregables de Stage 1. Un *check list* de los entregables y un sistema de cribado (Matriz de Selección) permite decidir qué proyectos pasan a la siguiente fase, y cuáles se descartan, deben revisarse, o se mantienen *on hold*. Se evalúa así mismo la información financiera preliminar (NES, MC) y se estima un ROI.

Stage 2. Business Case.

Stage 2 es el estadio previo a la decisión de invertir en el desarrollo del nuevo producto o servicio. En esta etapa debe contrastarse la aceptación del nuevo concepto por parte de los clientes o consumidores, el potencial del proyecto, su factibilidad, los costes y plazos de implementación, y los posibles riesgos legales y de propiedad intelectual.

GATE 3. Decisión sobre el Business Case y GO para desarrollo.

Gate 3 se conoce también como *"The Money Gate"*. La aprobación de los entregables del Stage 2 supone el compromiso de la empresa a destinar una cantidad significativa de recursos humanos y materiales para el desarrollo de un nuevo producto o servicio.

Stage 3. Desarrollo.

En esta fase se desarrolla el producto o servicio y su *Marketing Mix*. Marketing y Ventas preparan el Plan de Lanzamiento. Operaciones y Compras finalizan la planificación de inversiones y *sourcing*. Los departamentos Legal y de Patentes dan el OK a los temas de PI, *copyrights* y aspectos legales.

GATE 4. Revisión del desarrollo.

Aprobación del desarrollo y de los entregables de Stage 3 para la validación final del proyecto antes de su comercialización.

Stage 4. Validación

En esta fase se procede a la validación del proyecto en su conjunto desde las perspectivas de Clientes o consumidores, Producción y Finanzas.

GATE 5. Decisión sobre la comercialización.

Stage 5. Comercialización

Implementación del plan de lanzamiento del producto: plan de operaciones y plan de marketing y ventas. Seguimiento y evolución del progreso del lanzamiento.

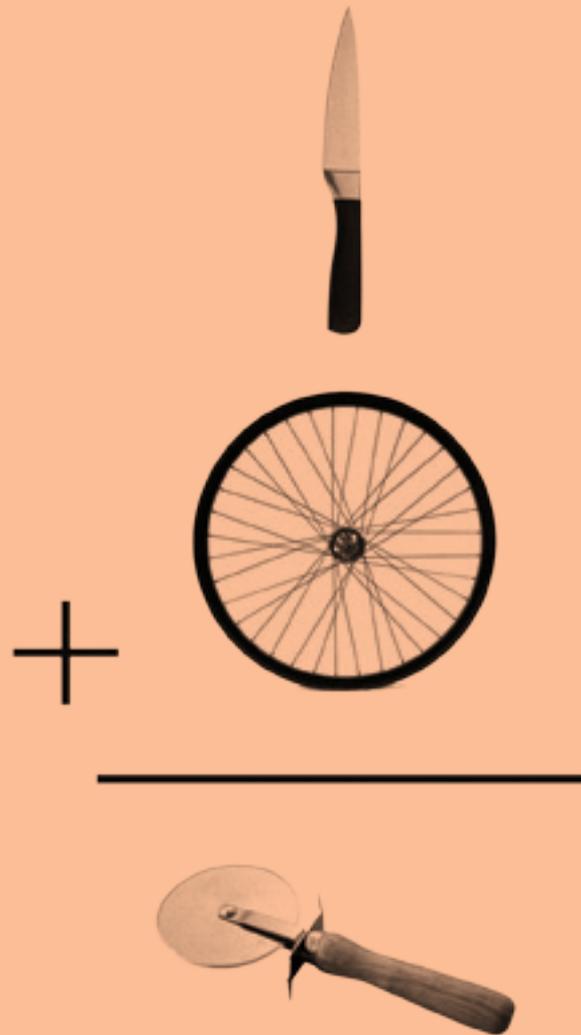
	ENTREGABLES STAGE 1 (Evaluación preliminar)	ENTREGABLES STAGE 2 (Business Case)	ENTREGABLES STAGE 3 (Desarrollo)	ENTREGABLES STAGE 4 (Validación)
	G1	G2	G3	G4
Márqueting	Descripción de la idea.	Briefing de producto/servicio. Análisis de competencia.	Marketing Mix y plan de lanzamiento.	
Márqueting/ Finanzas	Estimación de ventas y margen de contribución.	Escenarios. Discounted Cash Flow.	Revisión de KPIs financieros.	Revisión de KPIs financieros tras el desarrollo.
Investigación de Mercado I+D+i	Insights. Focus groups, tests preliminares de concepto, ...	Tests de Concepto.		Tests de consumidor (ej en B2C:HUT, CTU,...)
Operaciones	Análisis preliminar de factibilidad y timings.	Factibilidad técnica y económica. Ensayos preliminares.	Prototipo funcional ajustado a briefing. Especificaciones.	Revisión y documentación del desarrollo (PDA).
Legal/IP	Análisis preliminar de factibilidad y timings.	Factibilidad. Inversiones. Costes de producción.	Plan de Operaciones. Sourcing Strategy.	Prueba Piloto de Producción (Zero production).
	Evaluación preliminar de riesgos.	Análisi detallado de PI. Riesgos legales.	Patentes, copyrights y otros temas legales solucionados.	
	IDEA SCREEN	SECOND SCREEN	GO TO DEVELOPMENT	GO TO TESTING
				GO TO LAUNCH

Concepto

“Si no puedes explicarlo fácilmente, no lo entiendes lo suficientemente bien” - Albert Einstein.

La diferencia entre una idea y un concepto radica en la perspectiva. Aunque un concepto se escriba en primera persona, debe redactarse desde la perspectiva del cliente o consumidor final de nuestro futuro producto o servicio. El concepto debe dar respuestas claras y sencillas a las necesidades identificadas en las fases de exploración (*insights*), generar credibilidad, y destacar como propuesta diferencial de valor respecto la oferta existente en el mercado.

El ejercicio de formular correctamente un concepto permite reflexionar sobre el potencial real de nuestra idea e identificar puntos de mejora.



Se estima que, en promedio, de cada 4 productos que entran en fase de desarrollo, sólo 1 llega al mercado. Y de éstos, 1 de cada 3 fracasa a pesar de los esfuerzos invertidos en planificación e investigación (R.G. Cooper, "Winning at new products"). Analizar las causas por las cuales un producto o servicio ha fracasado en el mercado es equivalente a realizar una autopsia. Puede ayudarnos a conocer el origen de los problemas, pero no cambiará el hecho de que el producto en el que hemos invertido tiempo y dinero seguirá siendo un cadáver.

Durante el proceso de transformación de *insights* en prototipos de productos o servicios, verbalizaremos de forma clara los atributos del producto aún inexistente en forma de un **Concepto** escrito. Madurar un concepto sólido y de calidad será determinante para avanzar en el proyecto con garantías de éxito.

Típicamente, redactar un concepto supone reflexionar sobre:

Denominación del producto o servicio:

¿Dispongo de una marca que lo ampare?

¿La denominación dará a entender claramente los atributos de mi producto?

Competencia:

¿Tengo competidores en este segmento? ¿Cuáles?

¿Cuáles son los puntos fuertes de la competencia?

Beneficio:

¿Qué necesidades de mis clientes o consumidores estoy cubriendo?

¿Ofrezco beneficios funcionales o emocionales?

¿Qué doy de más?

¿Qué doy de nuevo?

Razón de ser:

¿Cuál es la razón que hace único o diferente a mi producto o servicio? Si estoy usando tecnología, ¿es "state of the art", o un nuevo avance tecnológico? ¿Cómo voy a proteger mi desarrollo? ¿Será fácilmente copiable?

Un modelo simplificado para la redacción del concepto utiliza **4 preguntas** desde la **perspectiva del consumidor o cliente final**:

Un concepto correctamente formulado nos permitirá avanzar con mayor confianza en los siguientes procesos de validación y desarrollo. Si las respuestas no son satisfactorias, deberemos replantearnos si nuestra idea tenía realmente potencial, o si como mínimo podemos evitar un análisis *post-mortem* de un probable lanzamiento fallido.

CUANDO USO (nombre del producto o servicio):

... **EN LUGAR DE** (competencia):

... **OBTENDRÉ** (beneficio único):

... **PORQUE** (razón de ser/distintiva de mi oferta):

Matriz de Ansoff

La matriz de Ansoff es una herramienta de planificación estratégica que permite gestionar las diferentes alternativas de crecimiento de la empresa en función del mercado y del grado de novedad de nuestros proyectos,

En su forma clásica, la matriz de Ansoff es una matriz 2x2 construida a partir de las variables “mercado” y “oferta de productos y servicios”, que toman los valores “existente” o “nuevo”. Cada uno de los cuatro cuadrantes resultantes representa una estrategia única de crecimiento, con una relación riesgo/beneficio diferente.

Clasificar nuestro portafolio de proyectos dentro de la matriz de Ansoff, o de alguna de sus variantes, no sólo proporciona una visión integral de la estrategia de crecimiento de la empresa, sino que permite gestionar los riesgos que la empresa está dispuesta a asumir en el camino.

— 2016

— 2015

— 2014

— 2013



La Matriz de Ansoff fue desarrollada por el matemático ruso-americano Igor Ansoff, considerado por muchos como el padre del *management* estratégico. Es una herramienta clásica que permite identificar los riesgos asociados a la estrategia de crecimiento de una compañía

La matriz clásica de Ansoff, conocida también como matriz de Producto / Expansión de mercado, distingue cuatro modelos mediante los cuales puede crecer nuestra empresa en función del mercado y de nuestra oferta de productos y servicios. Durante el proceso de desarrollo de nuevos productos y servicios, ubicarlos dentro de la matriz nos permite revisar su encaje con nuestra estrategia de compañía, asumiendo que el riesgo empresarial aumenta cada vez que nos desplazamos horizontalmente o verticalmente en la matriz.

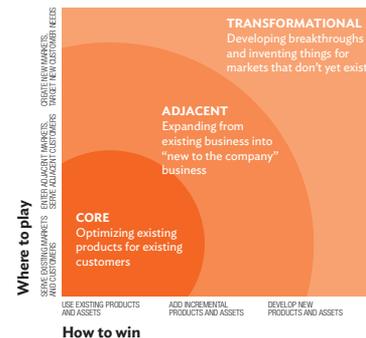
Algunas variantes del modelo original, como la matriz de Ansoff 3x3 incluyen mercados en expansión, y productos modificados. Pero quizá la derivada más interesante de este modelo es la Matriz de Ambición de Innovación desarrollada recientemente por Bansi Nagji

and Geoff Tuff. En esta versión, se substituyen las opciones binarias de producto y mercado de la matriz original de Ansoff (“existente” vs “nuevo”) por un continuo de valores, en el cual se delimitan tres grandes zonas estratégicas:

Core initiatives: situadas en la zona de confort, de productos existentes y con clientes establecidos. Las actividades en esta zona incluyen típicamente optimizaciones, reformulaciones, cambios de *packaging* o mejoras de servicio.

Transformational initiatives: situadas en el extremo opuesto, representan nuevas ofertas para nuevos mercados y nuevas necesidades de clientes. Son innovaciones disruptivas que exigen transformaciones importantes en el seno de la compañía.

Adjacent initiatives: típicamente representan identificar nuevas oportunidades de mercado en las que aprovechar algunas de los puntos fuertes y competencias de la empresa.



Matriz de selección

En la mayoría de los casos, los procesos de toma de decisiones suelen basarse en nuestra experiencia, juicio, reconocimiento de patrones, y grado de aversión al riesgo. En definitiva, en nuestra *intuición*. Las matrices de selección son herramientas que aportan una perspectiva objetiva a este proceso.

Una matriz de selección ordena las diferentes ideas, conceptos o proyectos incipientes frente a un listado de criterios predefinidos y consensuados que incluyen usualmente indicadores de factibilidad, potencial de mercado, y esfuerzo financiero

Utilizar una matriz de selección permite de forma fácil reducir la subjetividad a la hora de escoger y priorizar cuando se dispone de un conjunto grande de opciones en nuestro portafolio de potenciales proyectos.



Tras las etapas de exploración, detección de *insights* y prototipaje preliminar, el equipo de desarrollo dispondrá de una serie de conceptos a validar. En esta etapa, en negocios B2C frecuentemente se recurrirá a técnicas de investigación de mercado cualitativas o cuantitativas para el cribado de conceptos antes de iniciar el proyecto de desarrollo.

De forma general, el equipo de desarrollo puede realizar una primera selección de conceptos a partir de una Matriz de Decisiones (o Matriz de Selección). Este primer cribado rápido permite priorizar las ideas y conceptos de mayor potencial y menor riesgo, sobre los cuales trabajar un *business plan* detallado para posteriormente iniciar el desarrollo (por ejemplo, gestionado bajo *Stage Gate*).

La Matriz de Selección se compone de los siguientes elementos:

1. Listado de alternativas a evaluar (conceptos)

2. Criterios de evaluación (potencial y riesgos). Típicamente:

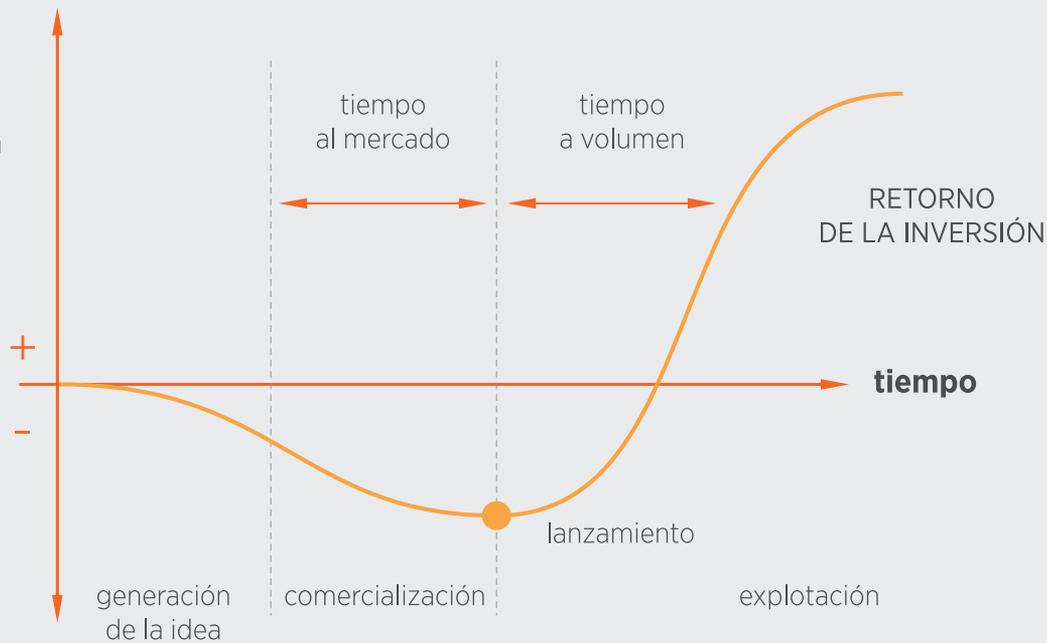
- **Desarrollo (Responsable: I+D+i)**
 - Factibilidad
 - Tiempo de desarrollo
- **Mercado (Responsable: Márketing/Ventas)**
 - Grado de novedad vs competencia
 - Estimación de potencial (ventas y margen de contribución)
- **Ejecución (Responsable: Operaciones/Finanzas)**
 - Inversiones y ROI
 - *Time to market*

3. Sistema de evaluación: usualmente, nota de 1 (bajo) a 5 (alto)

	DESARROLLO		MERCADO		EJECUCIÓN		EVALUACIÓN FINAL (PROMEDIO)
	Factibilidad	Tiempo de desarrollo	Grado de novedad	Potencial de mercado	Inversiones	Time to market	
Concepto 1	2	3	2	2	2	1	2
Concepto 2	3	2	1	3	1	2	2
Concepto 3	1	5	3	1	2	3	2,5
Concepto 4	4	1	3	4	2	2	2,7
Concepto 5	5	2	3	2	5	4	3,5

CUÁNTO: EL RETORNO DE LA INNOVACIÓN

flujo de caja
acumulado



Fuente: Payback: reaping the rewards of innovation, de Andrew y Sirkin (2006)

CUÁNTO: EL RETORNO DE LA INNOVACIÓN

Un elemento fundamental para conseguir el equilibrio entre el esfuerzo dedicado a innovar y el retorno para la empresa es la *gestión de la curva de payback*: cuánto tiempo estás invirtiendo en la innovación, y cuánto tiempo necesitas para recuperarte de la inversión. En otras palabras, cuánto tiempo y recursos empleas para el lanzamiento de un nuevo producto, y cuánto tiempo necesitas para llegar al volumen de mercado suficiente para que la inversión haya valido la pena.

Un texto muy útil para comprender mejor el qué y el cómo del retorno de la inversión en innovación es el muy recomendable libro "Payback: reaping the rewards of innovation".¹

En él se explica que en la curva típica de retorno de la inversión en innovación hay una primera fase en la que se invierte para convertir la idea en un producto/servicio (*generación de la idea*). Una segunda en la que se lanza y se difunde el producto/servicio hacia el mercado (*comercialización*). Y una última de realización de resultados en el mismo (*explotación*). El éxito en el proceso de innovación depende de cómo se maneje la "plasticidad" de la curva.

En la primera parte, es preciso que el desarrollo del producto/servicio no lleve más tiempo del estrictamente necesario (entre otras cosas, para evitar que en medio del proceso de desarrollo aparezca un mejor producto, resultado de mejor tecnología).

O sea, hay que gestionar muy bien el **riesgo tecnológico** en esta etapa de conversión de la idea en producto/servicio. En la segunda fase, hay que gestionar también el **tiempo de lanzamiento al mercado** (el *time to market*).

En esta fase, hay que ser ágiles en la consecución del adecuado **volumen de mercado** para que el retorno económico sea suficiente, así como lo suficientemente rápido para cubrir los costes de desarrollo del producto y lanzamiento al mercado. Hay que gestionar, pues, adecuadamente el **riesgo de ejecución**, de explotación óptima (o máxima) del mercado.

Entre otros temas, hay que conocer el tiempo de lanzamiento de productos competidores (como por ejemplo, como el lanzamiento de la segunda generación de la **Xbox** de **Microsoft** antes de la **PlayStation3** de **Sony**). Hay que saber gestionar, además, el **riesgo de aceptación por el mercado**.

¹ James P. Andrew y Harold L. Sirkin (2006)

El retorno de la inversión es tanto retorno directo (dinero) como retorno indirecto. Concretamente, hay cuatro tipos de retorno indirecto:

1. **Conocimiento** (lo que aprendemos en todo este proceso de innovar),
2. **Marca** (el impacto en la mente de los clientes, es decir, la imagen de marca que conseguiremos para nuestra empresa),
3. **Ecosistema** (las empresas con las que tenemos que aprender a relacionarnos para llevar a término la innovación),
4. **Organización** (ser una empresa innovadora te convierte en mayor atractora de mejor talento).

Hay varias estrategias posibles para gestionar el proceso de innovación: **integración** (la empresa gestiona todo el proceso, y lo ejecuta en su totalidad, de forma muy vertical); **orquestración** (la empresa idea pero coordina íntimamente a diversos *partners* que realizan el producto); y **licencia** (la empresa idea, pero ni realiza ni coordina a otros, sino que deja que sean otros los que lleven la idea a la práctica, que lo fabriquen y que lo comercialicen).

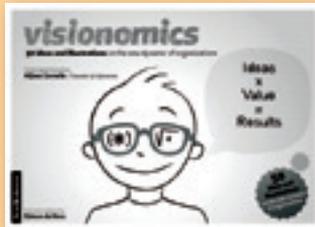
En resumen, la innovación debe verse como un proceso sistemático en equipo, en el que han de implicarse los profesionales de diseño de ideas y conceptos, que se encargarán de controlar el riesgo tecnológico; los expertos en operaciones y finanzas (que controlarán el riesgo de ejecución), y los especialistas en marketing, quienes se habrán de responsabilizar de controlar el riesgo de aceptación por parte del mercado.

La implementación en una organización del nuestro modelo VERNE® tiene como objetivo último y más definido la materialización de nuevos productos, servicios o procesos que respondan a oportunidades y/o problemas detectados en el modelo de negocio. Pero, más allá de esta primera misión, VERNE® ha sido diseñado para ofrecer también otros tipos de retornos:

1. La aplicación de una metodología de formación-acción basada en el Learning by Doing facilita la autonomía en la posterior puesta en marcha de nuevos procesos de innovación.
2. Más allá de la formación directamente vinculada a la generación de innovación, la implicación y el trabajo realizado en las diferentes fases supone para los participantes la adquisición o el refuerzo de nuevos conocimientos (sobre nuevas tecnologías o modelos de negocio en la fase de Exploración, por ejemplo) y/o habilidades (comunicación y presentación de ideas durante la fase de Propuestas, por ejemplo).
3. El objetivo común de innovar utilizando la metodología VERNE® potencia la conexión y relación entre las diferentes unidades de negocio de la empresa. El mismo efecto positivo puede obtenerse con aquellos clientes, prospects o socios que son invitados a participar y colaborar en alguna de las fases y cuya imagen sobre la empresa puede mejorar con el simple hecho de ser preguntados sobre sus necesidades u opiniones.
4. La participación e implicación constante de la dirección a lo largo de todo el proceso de innovación supone también una potenciación y refuerzo de las relaciones y la comunicación entre los diferentes niveles de la organización.
5. Todo ello crea y refuerza además una cultura de innovación transversal en toda la organización, que impregna a todas las funciones y que deriva en una mayor actitud colectiva e individual de mejora constante más allá de los proyectos de creación de nuevos productos o servicios.
6. La metodología VERNE® permite detectar el talento de futuro (high-growth people) entre los miembros de la empresa, gracias a la medida del grado de su participación e implicación activa en el proceso de innovación o la calidad y relevancia de las ideas y conocimiento aportados.
7. Al mismo tiempo, VERNE® permite no sólo detectar sino también retener ese talento a través del estímulo que supone el reto de la participación en proyectos innovadores en términos tanto de crecimiento profesional como de satisfacción personal.



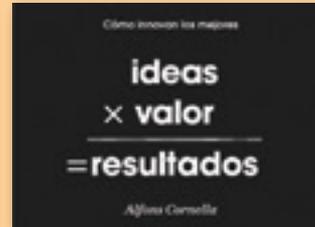
LA 4ª PARTE DE LA TETRALOGÍA SOBRE INNOVACIÓN:



VISIONOMICS (2010)
Alfons Cornella



LA SOLUCIÓN EMPIEZA
POR CO (2012)
Alfons Cornella



IDEAS X VALOR =
RESULTADOS (2013)
Alfons Cornella



VERNE®.
TOOLS TO INNOVATE
(2014)
*Alfons Cornella, Carles Malet,
Fernando L. Mompó,
Josep Lluís Sánchez*

51



 **infonomia**
infonomia.com



ISBN-13: 978-84-616-3713-3

9 788461 637133