

A hand is shown reaching upwards towards a glowing white ring. The background is dark with a large orange diagonal stripe and a large pink circular shape at the bottom. The text is overlaid on the pink shape.

# **Enterprise Innovation:**

**La fuerza disruptiva  
de las compañías.**

# Editorial

Hoy queremos compartir contigo un informe centrado en la innovación empresarial como eje fundamental para que una compañía logre un valor diferencial respecto a la competencia. Hablaremos, entre otros temas, de los tipos de innovación, los desafíos que presenta para las organizaciones, y de las metodologías y herramientas más eficientes.

Las empresas innovadoras son más competitivas y sobresalen en un mercado saturado, convirtiéndose en marcas más valoradas por los consumidores, por lo que una adecuada estrategia de innovación es la clave para progresar a largo plazo. En este contexto, no basta con lanzar nuevos productos o servicios, es imprescindible establecer modelos de negocio disruptivos, centrados por completo en el cliente y tomando como base una cultura corporativa basada en la elasticidad y la adaptabilidad al cambio.

Y es que es frecuente que muchas organizaciones se encuentren con dificultades para crear y mantener un paradigma cultural basado en la innovación, con barreras como la presión excesiva, el miedo al riesgo, la escasez de recursos, la falta de inversión o la poca vinculación de los profesionales con el propósito corporativo.

Por lo tanto, el reto actual es convertir la narrativa de la innovación en metodologías sistemáticas que sean flexibles en función de las distintas necesidades y que estén basadas en herramientas tecnológicas de vanguardia, facilitando variables medibles y resultados evaluables. Es decir, es fundamental crear un marco estandarizado para la innovación que conjugue coherentemente la transformación cultural y digital de las organizaciones.

En definitiva, nadie duda hoy en día de la necesidad de innovar sobre los modelos de negocio tradicionales, pero no todas las compañías trascienden las barreras y consiguen integrar la innovación disruptiva en su ADN. En cambio, las que logran este hito, establecen una ventaja diferencial inmediata, convirtiéndose en organizaciones ágiles y resilientes, conscientes de las necesidades tecnológicas presentes y futuras y con un profundo conocimiento de sus clientes y sus deseos.

**Rafael Conde del Pozo**  
(Digital & Innovation Director, Vector ITC).



---

## Índice

---

### 01 **06 - 17**

*¿Qué es la Innovación Empresarial?*

### 02 **18 - 25**

*Formas de Innovación Empresarial.*

### 03 **26 - 39**

*Los retos de la Innovación.*

### 04 **40 - 63**

*Metodologías de Innovación.*

### 05 **64 - 69**

*Las métricas de la innovación.*

### 06 **70 - 74**

*Nuestras Conclusiones.*





# ¿Qué es la Innovación Empresarial?

# 01

Mejorar el producto y la experiencia del cliente es el objetivo que la mayoría de las empresas persiguen para conseguir diferenciarse de su competencia. La innovación cumple un papel fundamental en este proceso, por lo que muchas organizaciones intentan fomentar internamente procesos de innovación empresarial. En términos de Steve Denning, **“si un negocio quiere sobrevivir, debe agregar valor a los clientes a través de la innovación continua, encontrando nuevas formas de deleitar a sus clientes”**. Las empresas innovadoras que desarrollan o mejoran sus productos y servicios son más competitivas y sobresalen en un mercado saturado de opciones, convirtiéndose en marcas más valoradas por los consumidores. Por tanto, una adecuada estrategia de innovación es clave:



## Adaptación al cambio.

Crítico debido al constante crecimiento del campo tecnológico, en el que el continuo cambio es inevitable; siendo la innovación el método para garantizar que el negocio siga siendo relevante y rentable.



## Solución de problemas.

La mayoría de las ideas innovadoras nacen de intentos de resolver problemas existentes. Como tal, cuando se fomenta la innovación, se está abriendo la puerta a solucionar problemas troncales de la compañía.



## Ventajas competitivas.

En el contexto actual el liderazgo de las diferentes industrias ya no está reservado a los actores tradicionales. Para retener o conquistar una posición de vanguardia, se debe competir estratégicamente desarrollando un negocio dinámico que sea capaz de realizar movimientos innovadores, superando con ello a la competencia.



## Conocimiento del cliente.

El consumidor de hoy en día tiene una gran variedad de productos y servicios a su disposición y está perfectamente informado. Por lo tanto, la empresa debe ser consciente en todo momento de sus gustos y preferencias, para poder diseñar nuevas formas de satisfacer a sus clientes estratégicamente desarrollando un negocio dinámico que sea capaz de realizar movimientos innovadores, superando con ello a la competencia.

La innovación empresarial introduce elementos novedosos que aportan soluciones inéditas a los problemas existentes, permitiendo satisfacer mejor las necesidades de los clientes y optimizando los procesos de la empresa. No obstante, para alcanzar estos objetivos las empresas deben asumir riesgos: económicos y organizativos. La innovación en la empresa debe estar fundamentada sobre la inversión, y sobre **departamentos o redes de expertos internos y externos que se encarguen de diseñar y ejecutar una estrategia.**

**Cada compañía debe buscar y establecer su propio modelo de innovación** y aplicarlo en función del entorno y de la industria en que opera. Existen distintas áreas de innovación:



**Innovación en beneficios.** Los modelos innovadores convierten las acciones de las empresas en ganancias reales. Una adecuada comprensión de lo que los clientes y usuarios más buscan y mejor valoran, convierte las oportunidades en ingresos reales.



**Innovación en red.** Este modelo permite crear sinergias con otras empresas gracias a la tecnología, los procesos, las ofertas y los canales de otros negocios. De forma puntual o por un periodo indefinido, estas colaboraciones pueden llevarse a cabo entre compañías aliadas, incluso con empresas del mismo sector, para que ambas puedan nutrirse de la experiencia, las capacidades y el talento que se comparte.



**Innovación en oferta.** Creación de nuevos productos y servicios y/o inclusión de características mejoradas. No siempre se trata de añadir nuevas funcionalidades, también son válidas estrategias como la eliminación de las funciones innecesarias para crear productos más sencillos enfocados a un público más amplio.



**Innovación en procesos.** Implementación de nuevos procesos que mejoren la eficiencia y/o la productividad empresarial, ya sea en el ámbito de la fabricación, distribución o logística.



**Innovación organizacional.** Implementación de nuevos métodos para gestionar la empresa: un sistema de gestión de la calidad novedoso, una nueva manera de organizar el trabajo o la adaptación de metodologías cada vez más populares como *Lean-Agile*.



**Innovación en el canal.** Encontrar un método nuevo y eficiente de canalizar el producto garantiza que los clientes puedan comprar lo que deseen o necesiten, cuando y como quieran.



**Innovación en marketing.** Implementación de nuevas estrategias de marketing, como por ejemplo el rediseño de un producto, una estrategia de precios disruptiva o cambios sustanciales en el modelo de distribución y promoción.



**Innovación en fidelización.** Gracias a las nuevas tecnologías resulta más sencillo mantenerse en contacto con el cliente y proporcionar nuevas experiencias más satisfactorias.

Cuando la competencia establece nuevos estándares, no basta con innovar en los productos o servicios, **es imprescindible innovar en el modelo de negocio**. Por ello es fundamental que cada empresa encuentre las fórmulas de innovación más adecuadas y sea capaz de adaptarlas según varíen las condiciones del mercado.

Para conseguir que los modelos de innovación empresarial que se implantan en la empresa funcionen, primero debe darse una profunda transformación cultural. La innovación se ha convertido en un componente más del ADN corporativo. Esta transformación debe contar con un plan y una hoja de ruta que implique a todos los empleados de la compañía. Para ello es fundamental **identificar a los líderes capaces de transformar la compañía, que sean referentes naturales y abracen e impulsen el cambio en sus equipos**.

THINK  
OUTSIDE  
THE BOX

# INTEGRAR LA INNOVACIÓN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN:

**Personas, espacio, organización y tecnología;** son los cuatro pilares que fundamentan la innovación empresarial. Aquellas empresas capaces de crear un entorno que fomente la creatividad y la innovación se beneficiarán de la participación y la aportación de nuevas ideas de sus trabajadores, que en muchos casos son el principal motor de innovación.

- Apuesta por el **talento y por el aprendizaje continuo**, generando los perfiles necesarios para ser competitivos en la nueva era digital.
- Herramientas y **stack tecnológico de vanguardia**, eliminando las barreras físicas y potenciando la productividad, facilitando la descentralización y la organización.
- Empleados respaldados para explorar, proponer, crear, experimentar y aprender, con el objetivo de **cuestionar la cotidianeidad de forma radical** y sistémica.
- **Comunicación horizontal** y transparente con sus equipos, aumentando el grado de implicación de los mismos.
- Generación de **equipos de trabajo colaborativos**, impulsando la productividad con incentivos sociales, lo que potencia las acciones innovadoras.
- **Espacios de trabajo flexibles y modulares**, pensados para que fluya la comunicación.



Para aplicar las distintas fases de integración de la innovación en el ADN de la compañía, es necesario generar una estructura orientada a la consecución específica de los objetivos establecidos. **La innovación no puede ser percibida como simple creatividad espontánea, sino como una actividad sistemática intensiva en recursos** que debe seguir una línea estratégica claramente trazada, apoyándose para ello en talento interno y externo.

Asimismo, **la estructura debe ser flexible y abierta, con tal de que las personas con talento emprendedor hallen en ella una plataforma para explotar su potencial.**

Estas políticas de intraemprendimiento, que fomentan la innovación interna y premian la conducta emprendedora de los empleados, son para muchas empresas vanguardistas su principal motor de innovación.

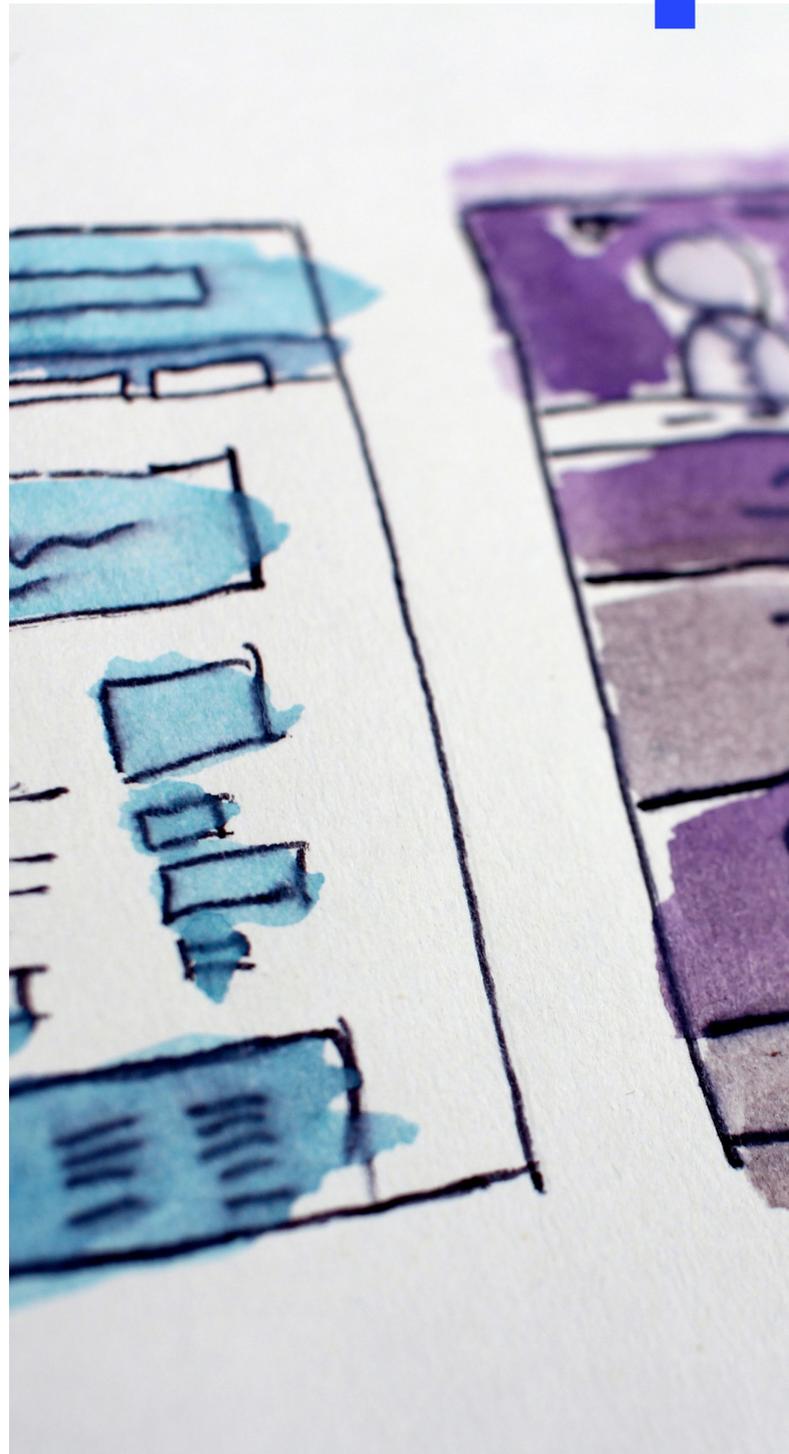
Uno de los problemas que se encuentran muchas organizaciones a la hora de definir cómo integrar la innovación en el organigrama es que **replican viejas estructuras verticales para generar proyectos innovadores.**

Es decir, se crea un departamento de innovación, o bien se integra la función de innovación dentro de un departamento o área existente. Esta plantea diversos problemas:

*¿Cómo podrá hacer cosas diferentes un equipo dentro de un organigrama vertical y estanco?*

Esto dará lugar al *dilema del innovador*, y es **que la vieja organización, por la presión de las operaciones, tiende a conferir prioridad al día a día.**

También aparecerán **vicios generados por el tiempo y la propia forma de organización vertical**: tensiones entre departamentos, límites en los presupuestos, etc.



La creatividad a nivel personal no es suficiente para construir un grupo de trabajo efectivo capaz de generar nuevas soluciones. Por ello es **esencial reflexionar sobre cómo generar una estructura organizativa diferente**. Algunas de las premisas que se deben tener en cuenta a la hora de estructurar el equipo de innovación son las siguientes:



#### El equipo de innovación debe de estar conectado con la Dir. General.

Es la garantía más eficaz para integrar la innovación en la cadena de toma de decisiones, alinear el plan de innovación con las estrategias generales de la organización, e implicar a toda la organización.



#### Debe tener una estructura que permita llegar a todas las áreas de la empresa.

Todos los departamentos deben implicarse, con el compromiso del responsable de cada área o departamento, con el nombramiento de personas implicadas en cada área, y con especialistas de cada departamento implicados en el proyecto.



#### Seguridad psicológica.

Cuando las personas no se sienten seguras es difícil que asuman riesgos para abordar de manera diferente la resolución de problemas. Promover la seguridad psicológica hace que cada miembro exprese sus ideas sin temor a represalias o reproches.



#### Interacción con el entorno.

El equipo de innovación debe tener herramientas para interactuar con los grupos de interés de su entorno: clientes, universidades, proveedores, gobiernos, etc.; con el objetivo de detectar necesidades, identificar problemas, vislumbrar oportunidades y captar talento.



#### Networkers.

Tener un equipo especialista en innovación para gestionar los procesos, dar formación al equipo, que sirva como facilitador de metodología, y cree una red dentro y fuera de la organización.



#### Una misión en común.

El primer paso para generar un equipo innovador es reunir a personas interesadas con un diagnóstico compartido sobre los problemas que se necesitan resolver.



#### Diversidad.

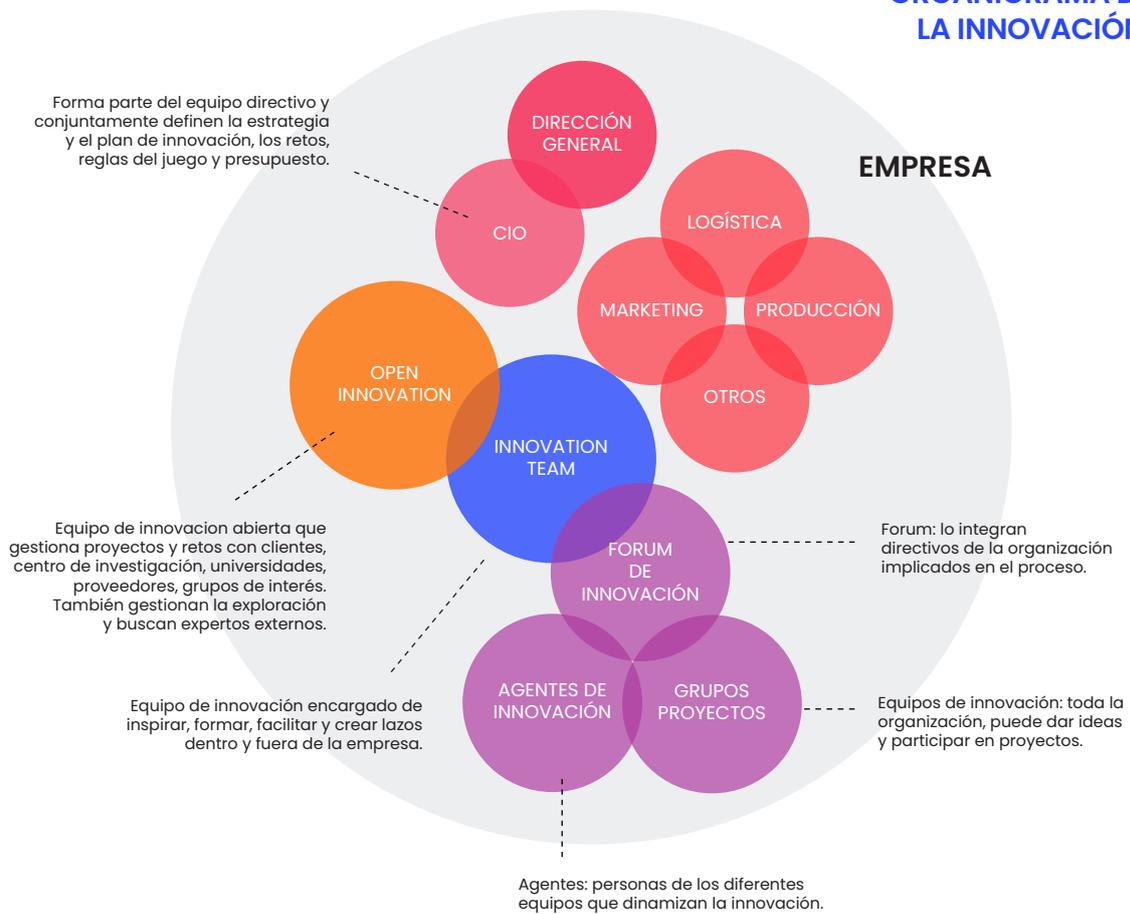
Es muy común que las compañías formen equipos de trabajo con un tipo específico de mentalidad, lo que suele resultar un espacio cómodo, pero no necesariamente idóneo para resolver problemas. Los equipos diversos, al no compartir una misma perspectiva, se cuestionan constantemente entre sí para resolver problemas de una forma más inteligente, creativa y analítica.



#### Visión de futuro.

El equipo de innovación debe ser capaz de identificar tecnologías emergentes y tener acceso a especialistas que quizás todavía no forman parte de la organización, pero que conocen tecnologías que pueden ser relevantes en el futuro.

## ORGANIGRAMA DE LA INNOVACIÓN:



Es fundamental que **la implantación no sea precipitada, siendo básico diseñar previamente un proceso minucioso**. Este tipo de planificación sigue generalmente una secuencia lógica:

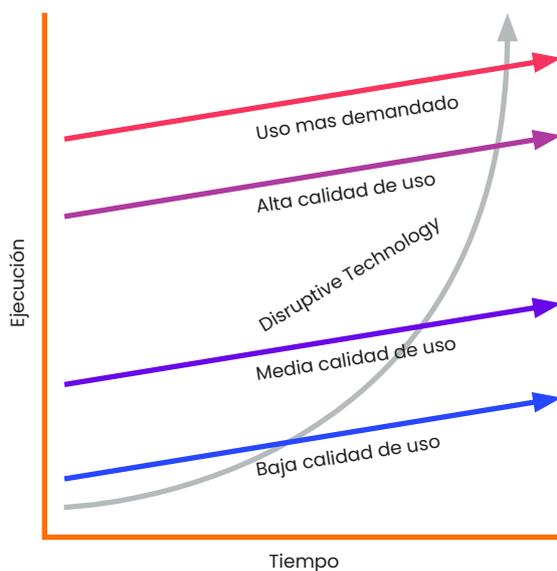
- Investigar y **valorar las diferentes herramientas disponibles**.
- Una vez tomada la decisión, **nombrar un responsable de implementación** en la empresa. También puede optarse por un equipo de conocimiento o innovación formado por un responsable de cada departamento afectado.
- **Realizar varias pruebas test** con clientes falsos o procesos simulados. De este modo se podrán adaptar las funcionalidades a las necesidades reales de la empresa.
- **Agendar reuniones semanales para el seguimiento** de avances y problemas en el entorno de pruebas con los responsables de conocimiento o innovación.
- **Comenzar la implementación por uno o varios procesos concretos**, no abarcar el entorno final al completo. Preferiblemente, por aquellos que sean menos estratégicos a corto plazo.
- **Fijar un período de convivencia** entre las herramientas antiguas y las nuevas.
- Marcar un **plazo temporal para abandonar la metodología anterior** y pasar a la nueva. A partir de ese día, hacer seguimiento diario o semanal de ventajas e incidencias.
- **Realizar un balance interno y externo** sobre cómo ha afectado a la empresa.

Si existe una calibración real de los riesgos y se planifica correctamente el proceso, **la ventaja competitiva obtenida suele justificar todas las inversiones económicas y de recursos humanos que se hayan realizado** para implementar la innovación.

Existen dos tipos de innovación. Por una parte, **la innovación sostenible, que es propia de empresas grandes y establecidas** que buscan optimizar un producto/servicio que ya está siendo disfrutado por una amplia base de clientes actuales para generar mayor rentabilidad.

Por otra parte, **la innovación disruptiva, se enfoca en la creación de productos/ servicios mucho más fáciles de usar**, más baratos y con una producción mucho menos costosa, lo que permite a estas empresas, generalmente de menor tamaño, crear un nuevo mercado o disrupir el existente para reemplazar un producto establecido. Es decir, se enfoca en las necesidades futuras del cliente.

Desde la perspectiva tecnológica, la innovación disruptiva comprende productos o servicios que se presentan con atributos, características o tecnologías distintas, de modo que **ofrecen una ventaja tan significativa con respecto a los productos asentados en el mercado**, que rápidamente terminan por invadir dicho mercado.



**La innovación sostenible es esencialmente evolutiva, desarrolla los productos ya existentes para adaptarse a las necesidades cambiantes de los consumidores y a los nuevos usos tecnológicos.** Es continuista con respecto a un modelo de negocio tradicional y ya asentado, que adquiere un carácter adaptativo en el contexto de innovación permanente en el que vivimos.

En cambio, **la innovación disruptiva es fundamentalmente revolucionaria, ya que genera un nuevo modelo de negocio**, distinto al que impera en una determinada industria, y con respecto al cual posee ventajas esenciales, que permiten un rápido y explosivo crecimiento del modelo emergente.



## LAS BARRERAS QUE DIFICULTAN LA INNOVACIÓN

Algunas organizaciones todavía se encuentran con **dificultades para crear y mantener unas condiciones y cultura organizativas favorables a los procesos de innovación**, encontrándose, entre otras, con las siguientes barreras:

### ESCASEZ DE RECURSOS

Cuando los recursos son excesivamente limitados, la presión sobre los equipos aumenta y la propensión a innovar y asumir riesgos decrece notablemente.

### DESVINCULACIÓN CON EL PROPÓSITO

Si los empleados no se sienten partícipes del objetivo de la empresa, sintiéndose excluidos, pierden el interés en innovar.

### PRESIÓN EXCESIVA

La ansiedad es sinónimo de no innovar. Es fundamental que los empleados tengan seguridad: confianza suficiente para atreverse a asumir riesgos y tiempo para dedicarlo a la formación y a la reflexión. Los ritmos incesantes de trabajo, o las medidas coercitivas contra quienes se atreven a innovar, sea cual sea el resultado, desalientan la innovación.

### FALTA DE INVERSIÓN

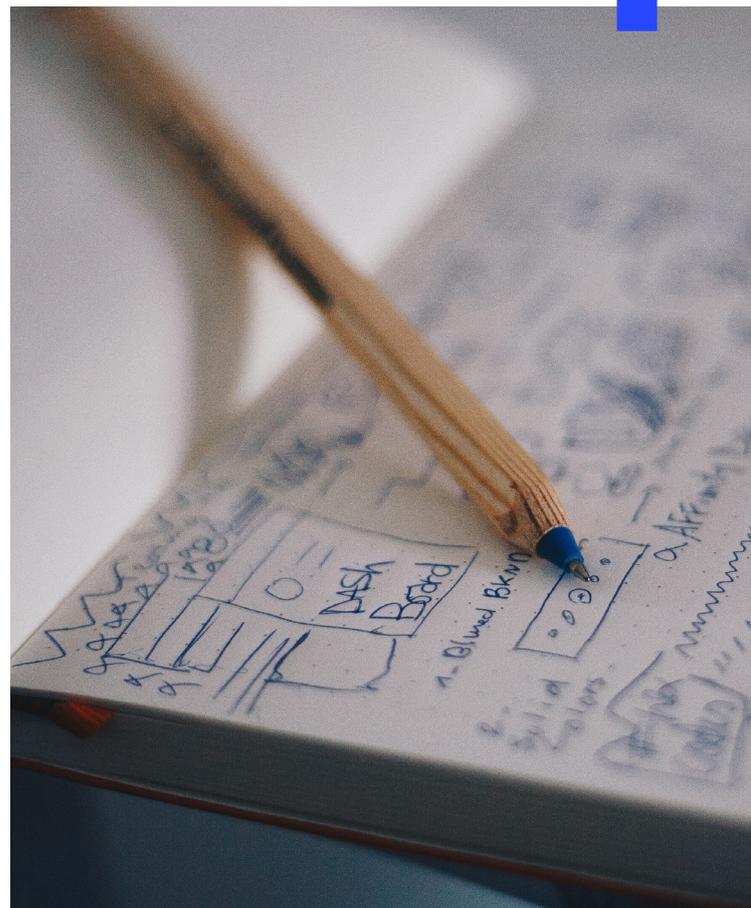
Si bien la inversión económica debe ser prudente y fundamentada, respaldada por un plan estratégico de innovación trazado por expertos tanto internos como externos, la incertidumbre no puede ser excusa para no invertir en el futuro. Es necesaria la inversión en tecnología, herramientas, formación, asesoramiento y talento.

### MENTES ESTANCADAS

Para muchos trabajadores ascender profesionalmente es la única manera de sentir recompensada su aportación. Según los datos, los empleados tienen un 94% más de probabilidades de innovar cuando se les ofrece crecer profesionalmente, frente a los que no cuentan con dicho incentivo.

**Las empresas con dos de las barreras mencionadas pierden el 49% de su potencial innovador.**

*Las que presentan los cinco obstáculos tienen un tercio de la capacidad de innovación con respecto a las que no muestran ninguna barrera.*



# TIPOLOGÍA DE EQUIPOS DE INNOVACIÓN:

Los equipos de innovación tienen la capacidad para incrementar el potencial innovador de los productos y servicios. Cuando funcionan como **equipos abiertos, promueven cambios en el estilo de liderazgo** y en la cultura de participación en el entorno organizacional o social. Existen múltiples enfoques y tipologías a la hora de generar estos equipos, que se caracterizan por estructuras y objetivos diferenciados.

## EQUIPOS COMUNITARIOS

Impulsan la innovación a través de la comunidad de usuarios. Intentan interactuar continuamente con los clientes e involucrar a los usuarios externos en la creación de nuevas oportunidades para ofrecer un mejor servicio.

## EQUIPOS DE ESTRATEGIA

Responsables de desarrollar nuevas direcciones estratégicas. Investigan a fondo las tendencias del mercado y las experiencias de los usuarios para diseñar posibles escenarios. Informan sobre estos hallazgos y sugieren la creación de nuevos modelos de negocio para las organizaciones. Generalmente operan a un alto nivel, son multidisciplinarios y están entrelazados con expertos externos.

## EQUIPOS ACELERADORES

Facilitan la innovación creando una determinada cultura corporativa, espacios de aprendizaje, paradigmas inspiradores y fortaleciendo las relaciones entre personas o departamentos no conectados a priori.

## EQUIPOS VENTANA

Especializados en reinventar una marca y la reputación de una empresa. Generalmente están formados por expertos en comunicación y marketing, diseñadores visuales, etc.

## EQUIPOS FORMALES DE INNOVACIÓN

Los equipos informales de innovación son los encargados de la generación de ideas. Situados dentro de otros equipos, crean ideas de manera constante y ejercen una fuerte influencia para trasladar dichas ideas a los equipos formales con el fin de ejecutarlas.

## EQUIPOS TIGRE

Se componen de innovadores influyentes o gerentes de proyectos. Su tarea es sumergirse en un problema inmediato y encontrar una solución innovadora para superarlo. También pueden intervenir internamente en el rediseño organizacional o en la creación de un nuevo modelo de negocio. Son óptimos para lidiar con las resistencias internas que dificultan el cambio.

## EQUIPOS DE SPIN-OFF

Formados por emprendedores experimentados que han adquirido experiencia en Pymes o grandes corporaciones, creando o diseñando una tecnología o modelo de negocio altamente comercializable.



# Formas de Innovación Empresarial. 02



Los avances tecnológicos, los nuevos modelos de negocio derivados de los mismos y la identificación de nuevos procesos o formas de crear valor han sido tradicionalmente una de las formas en las que en una economía de libre mercado una empresa podría posicionarse por delante de sus competidoras. El papel de la innovación como parte consustancial a la competencia empresarial se ha acentuado en los últimos tiempos gracias a un desarrollo tecnológico sin precedentes.

Al mismo tiempo, **innovar no solo es transformación, sino también adaptación a las nuevas circunstancias** con el fin de crear mejores productos o servicios. Y dicha adaptación no es posible sin que concurren simultáneamente algunos factores críticos: el conocimiento, la formación y el capital intelectual. Asimismo, no todas las innovaciones son homogéneas, y existen varios paradigmas que categorizan la innovación en función de determinadas tipologías.

# INNOVACIÓN DISRUPTIVA / CONTINUA:

La principal clasificación no se refiere al área de aplicación sino a la profundidad de los cambios que provoca en un mercado afectado. Por definición, la innovación disruptiva es aquella que innovando sobre un concepto, producto o servicio **crea una nueva fuente de valor, bien sustituyendo parcial o totalmente el mercado existente o bien creando un mercado completamente nuevo.**

Este tipo de innovación no suele ofrecer réditos inmediatos en sus primeras etapas. Requiere de tiempo para asentarse como alternativa al mercado existente. Por su parte, la innovación continua o sostenida es aquella **que se aplica sobre productos o servicios ya existentes en el mercado actual**, en lugar de crear nuevas fuentes de valor.

Otra aproximación a la categorización de los procesos de innovación se refiere no a su objeto, ni a su profundidad, sino a la **magnitud del salto cualitativo en los productos en un mercado en concreto.** En este sentido **se distinguen la innovación radical e innovación incremental.**

La primera hace referencia a la creación de una tecnología que, del mismo modo que la innovación disruptiva, provoca un cambio de paradigma en su mercado y crea un nuevo modelo de negocio. La diferencia con la innovación disruptiva es que ésta se enfoca a la innovación sobre un mercado en su conjunto mientras que la innovación radical se aplica únicamente a los productos o servicios de ese mercado. **Solo el 10% de las innovaciones pueden ser consideradas como radicales.** La innovación incremental, por el contrario, no supone la revolución completa de un sector sino una serie de mejoras graduales y periódicas en un producto o servicio.



Estas tipologías, no obstante, pueden combinarse entre sí dando lugar a:

**La innovación radical disruptiva:**

No solo se crea un nuevo producto o servicio, sino que a partir de él se crea un nuevo mercado.

**Innovación radical sostenida:**

La innovación sobre un producto crea un mercado más eficiente.

**Innovación incremental disruptiva:**

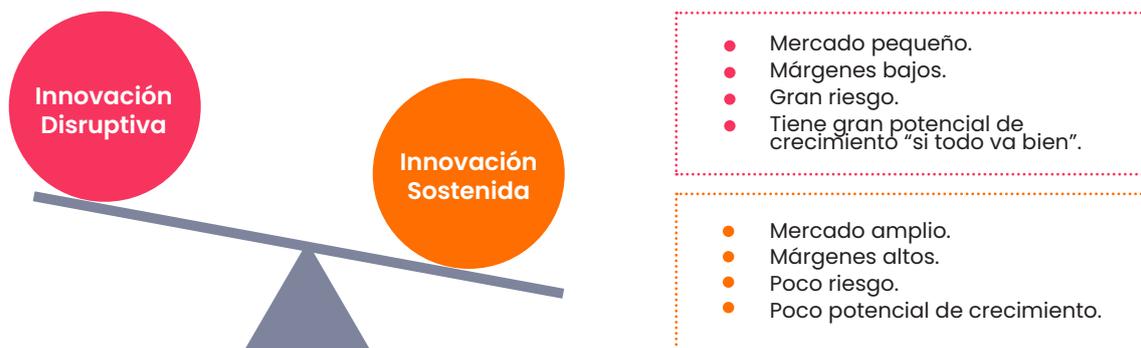
Una progresiva mejora en el producto o servicio produce una disrupción en el mercado.

**Innovación incremental sostenida:**

Una mejora progresiva del producto o servicio mejora sostenidamente el mercado.



Generalmente, las innovaciones disruptivas se plantean como soluciones enfocadas para **productos con menor margen de beneficios, con grandes riesgos, pero con un alto potencial de crecimiento**. Por otro lado, la innovación sostenida propone el acceso a mercados de mayores dimensiones, con empresas ya consolidadas, lo cual expone a la empresa a un **riesgo menor y al mismo tiempo con un potencial de crecimiento más bajo**.



# INNOVACIÓN INDIVIDUAL

Hace referencia al hecho de que **en el seno de la organización se aliente a pensar a los empleados de un modo innovador**. Pueden distinguirse dos perfiles implicados en este tipo de innovación en el marco de cualquier organización: **los innovadores y los emprendedores**.

Mientras los primeros son quienes inventan nuevos productos, servicios o procesos, los segundos se encargan de idear el modo en el que la innovación puede ser implementada en la organización. Aunque hay ocasiones en que la figura del innovador y del emprendedor se funden en una misma persona o equipo, **la presencia de ambos perfiles en cualquier proyecto de innovación individual ha de ser un requisito básico**.

Otra dimensión de la innovación individual es la metodológica. En este ámbito, son especialmente relevantes **prácticas como el Design Thinking, el User Centric Design, el Business Model Canvas, Maker Spaces, etc.**

La siguiente dimensión de la innovación individual es la innovación basada en equipos, que consiste en la formación de grupos cuya única misión es **trazar un sistema de innovación formal que permita la evaluación de las ideas** atendiendo a su factibilidad, su deseabilidad y su viabilidad. Estos equipos, además, testan las nuevas ideas con pruebas de campo y son el enlace entre los innovadores y la alta dirección.

# INNOVACIÓN DE PROCESOS

La innovación o mejora de procesos está centrada en la adaptación de actividades ya conocidas a las necesidades del mercado. Los objetivos de la mejora de procesos mediante la innovación pueden ser muy heterogéneos. Desde la **creación de nuevos flujos de trabajo más eficientes, a la optimización de los procesos de fabricación** mejorando la relación coste - beneficio, pasando por la mejora de la experiencia del cliente.

La mayoría de las empresas deciden **afrontar la innovación como una forma de mejora continua con el fin último de alcanzar nuevas cotas de eficiencia**. Por lo que la innovación de procesos es la forma en la que las empresas han de transformarse y adaptarse a las circunstancias actuales de su entorno. Debe realizarse sobre unas bases sólidas:

- Identificación de objetivos.
- Selección de los procesos a innovar.
- Identificación de los agentes de cambio.
- Desarrollo de una visión de proceso.
- Entendimiento de los procesos existentes.
- Desarrollo e implementación de los nuevos procesos.

Para ello **pueden aplicarse metodologías de innovación centradas en el cliente y su experiencia**, como Design Thinking o Service Design, pero también se pueden incorporar metodologías orientadas a la consecución de una mayor agilidad y eficiencia como Agile, Scrum o Lean Startup.

Lo que es común a todas las metodologías mencionadas es el **énfasis en el trabajo colaborativo**. Es en la colaboración entre trabajadores de una organización donde el papel de la tecnología se revela como fundamental. Son cuatro los frentes en los que las nuevas tecnologías y el software pueden ayudar en la innovación de procesos:

**Comunicación:** a través de aplicaciones de mensajería instantánea que permiten un intercambio de ideas informal.

**Almacenamiento de la información en la nube:** para facilitar el acceso a la documentación elaborada sobre un determinado proyecto.

**Trabajo en línea:** que permite que todos los trabajadores interesados tengan acceso a un mismo entorno en tiempo real.

**Gestión y seguimiento de proyectos:** con herramientas que permitan la asignación de tareas, creación de workflows y su seguimiento.



# EXPERIENCIA, OFERTA Y CONFIGURACIÓN



El modelo creado por Larry Keeley a principios de siglo divide la innovación en tres categorías principales: **configuración, oferta y experiencia**; que a su vez se dividen en diez subcategorías.

En el centro del modelo se sitúan las **innovaciones en la oferta**, que comprenden tanto las mejoras del rendimiento del producto y de sus funcionalidades, como la creación de productos y servicios.

## Categoría de configuración:

- Innovación en el **modelo de obtención de beneficios** derivada de la forma en la que se comercializa el producto.
- Innovación en la creación de valor a través de las conexiones con factores externos. En este ámbito se enmarca la **innovación abierta**, que es una tendencia que trata de obtener vectores de innovación a través del contacto con agentes externos a la organización.
- Innovación en la estructura, que tiene que ver con la **forma en que se organiza el talento** dentro de la compañía, así como los incentivos que se obtienen por los resultados satisfactorios.
- Innovación en los procesos, consistente en la **creación de nuevas metodologías de trabajo** para mejorar su eficiencia.

## Innovación en la Experiencia:



Innovación en el servicio, que pasa por la simplificación del producto o la **mejora de su usabilidad**.



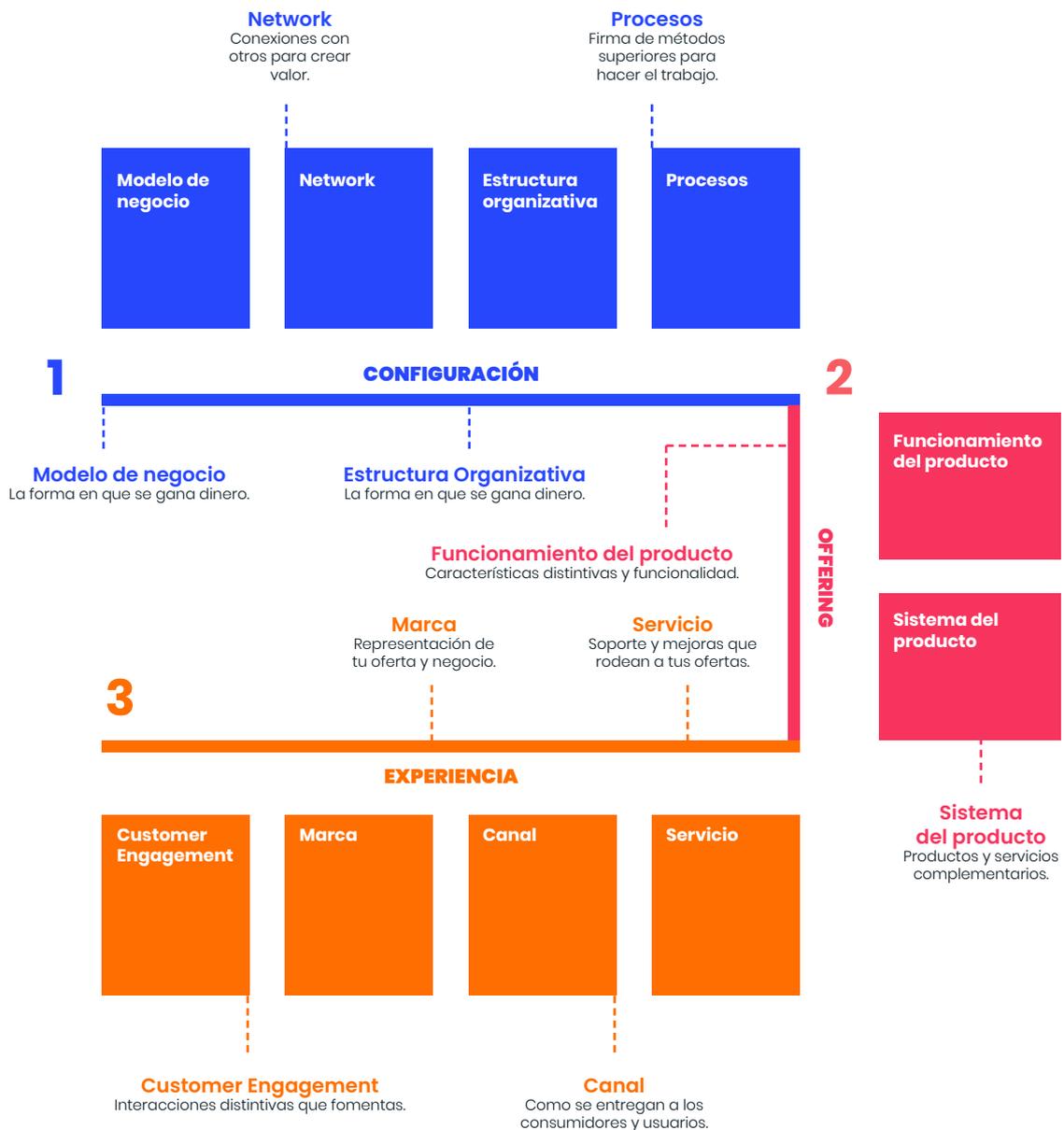
Innovación en el canal, con el objetivo de **crear un mayor engagement** con el cliente.



Innovación en la marca, que supone la **adaptación de los valores de marca** a los valores de los clientes potenciales.



Innovación en el **Customer Engagement**, consistente en explorar las necesidades y los deseos de los consumidores.





# Los Retos que plantea la Innovación

# 03



**La información  
es la primera  
de las claves  
de la innovación  
empresarial.**

Es esencial conocer en profundidad los pilares que conforman la compañía, y servirse de herramientas que permitan comprender su entorno, incluyendo clientes potenciales, proveedores, aliados y competidores.

Para generar un estudio realmente exhaustivo de estas características existen todo tipo de metodologías a disposición de las empresas.

# EMPATHY MAP:

Es importante que toda organización conozca a sus clientes: qué piensan, sienten, quieren y necesitan. El Empathy Map es utilizado para recopilar datos sobre los consumidores, permitiendo a las compañías comprender mejor su base de clientes objetivo. A través de la estandarización de los datos recopilados y su representación visual, **ayuda a las empresas a definir las necesidades reales de los consumidores**. El modelo se complementa con otros procesos simultáneos: esencialmente Design Thinking para la fase de empatía y definición, y Business Canvas para la fase de segmentación.



# CUSTOMER JOURNEY MAP:

Las empresas que se preocupan por realizar un estudio sobre el Customer Journey e integran las conclusiones en sus estrategias comerciales, obtienen, en comparación con las empresas que no adoptan esta técnica, un ROI del 54% mayor en gastos de marketing, un 24% más de menciones positivas en las redes sociales, un aumento del 3,5% respecto a los ingresos obtenidos por referencias **y un 56% más de ingresos por ventas cruzadas.**

El mapeo comienza recopilando en una línea de tiempo una serie de acciones de un cliente actual o potencial. Se deben incluir tanto puntos de contacto con la empresa como puntos que precedan o sigan a estos. A continuación, la línea de tiempo se completa con los pensamientos y emociones de los usuarios, **generando una narrativa que es finalmente representada visualmente.** Todo Customer Journey Map tiene cinco elementos clave:

1		<p><b>Actor.</b></p> <p>Usuario que experimenta el viaje, su vivencia subjetiva.</p>
2		<p><b>Escenario + Expectativas.</b></p> <p>El escenario describe la situación que el mapa aborda y está asociada con el objetivo o la necesidad de un actor y las expectativas específicas. Los escenarios pueden ser reales (para productos y servicios existentes) o anticipados, para productos que aún están en la etapa de diseño.</p>
3		<p><b>Las diferentes etapas del viaje.</b></p> <p>Estructuran el resto de la información recopilada (acciones, pensamientos y emociones).</p>
4		<p><b>Acciones, mentalidades y emociones.</b></p> <p>Se trata de comportamientos, pensamientos y sentimientos que el cliente experimenta a lo largo del viaje y que se asocian a una de las fases de este.</p>
5		<p><b>Oportunidades.</b></p> <p>Son ideas obtenidas durante el mapeo, y que se centran en optimizar la experiencia del usuario. Las ideas y las oportunidades ayudan al equipo a extraer conocimiento del mapa.</p>

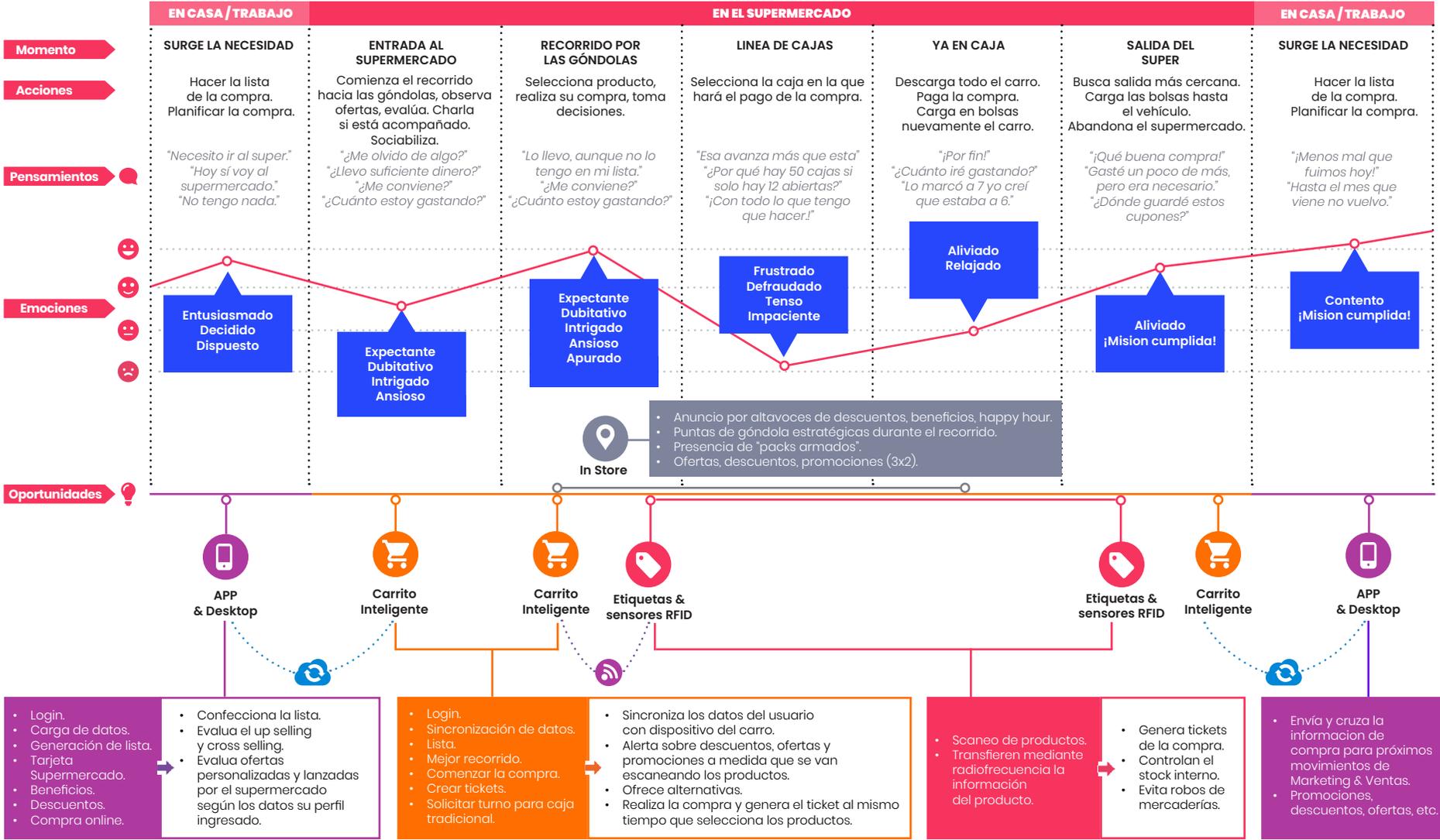
- Metas**
- Incrementar las ventas dentro y fuera del supermercado.
  - Aumentar y fomentar el up y cross selling.
  - Agilizar el proceso final de la compra.
  - Transformación digital.
  - Personalizar ofertas, packs, descuentos y promociones.
  - Mejorar la experiencia del usuario dentro del supermercado.

**Publico**  
**Objetivo**  
**Necesidades**

**SEBASTIÁN** - Jóvenes adultos, 22 - 32 años.  
 Optimizar tiempos.  
 Descubrir nuevos productos. Control del gasto.  
 Compras pequeñas.  
 Uso de dispositivos móviles.  
 Mucho tiempo para comprar. Compra espontánea.

**VIVIANA** - Madres, 35 - 55 años.  
 Optimizar tiempos.  
 Precio/calidad. Busca ahorrar.  
 Compras grandes.  
 Uso intermedio de dispositivos.  
 Poco tiempo. Compra con lista.

**ECOSISTEMA DE SERVICIOS**



**In Store**

- Anuncio por altavoces de descuentos, beneficios, happy hour.
- Puntas de góndola estratégicas durante el recorrido.
- Presencia de "packs armados".
- Ofertas, descuentos, promociones (3x2).

El Customer Journey Map es un proceso que proporciona una visión holística de la experiencia del cliente al **descubrir los momentos específicos de frustración y deleite a lo largo de una serie de interacciones**. Realizado con éxito, revela oportunidades para abordar los puntos débiles de la interacción, aliviar la fragmentación y en última instancia, crear una mejor experiencia. Permite crear un mapa de Marketing basándose en las etapas del Funnel de conversión, pudiéndose visualizar que acciones se han de realizar y que departamentos deben intervenir:

### Etapas

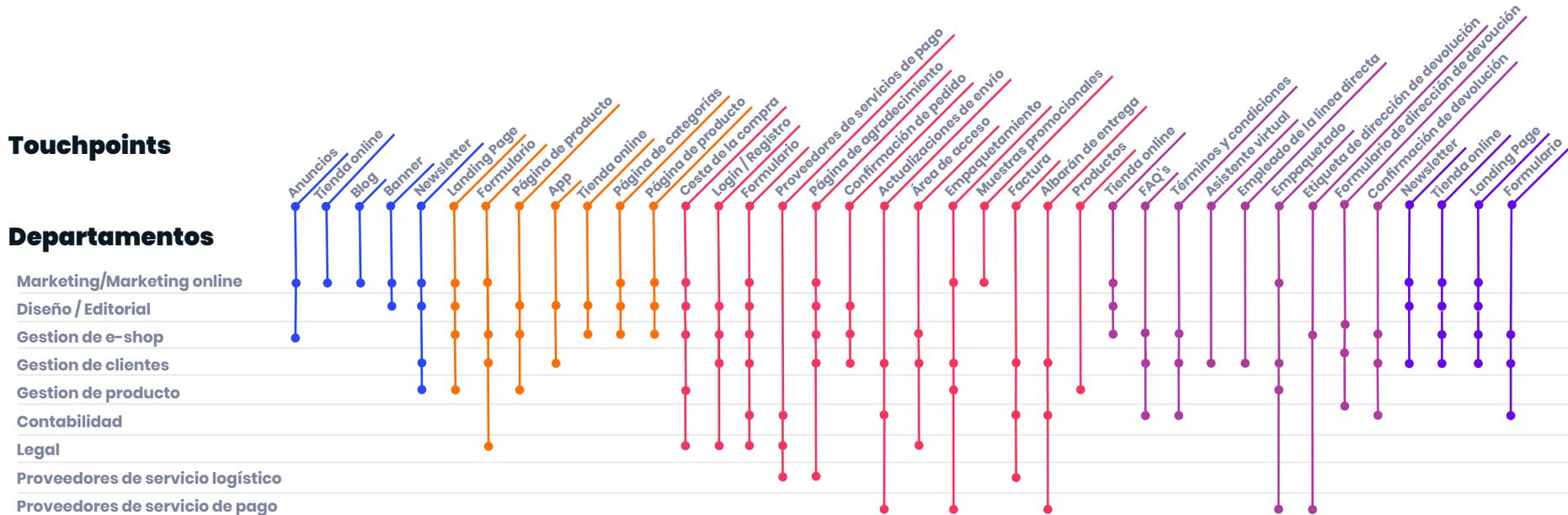


### Pasos



### Touchpoints

### Departamentos



# ANÁLISIS DE TENDENCIAS:

El análisis de tendencias es una técnica que **intenta predecir los movimientos futuros basándose en datos históricos** de tendencias ya asentadas. Gira entorno a la idea de que aquello que sucedió en el pasado proporciona una idea de lo que sucederá en el futuro.

A la hora de poner en marcha un análisis de tendencias es **importante que las empresas tengan definidos sus objetivos**, sin olvidar que se trata de un análisis predefinido con cuatro factores comunes, que se puede personalizar dependiendo de la naturaleza de la compañía:



Entender el **comportamiento del consumidor.**



Detectar **qué necesita** el consumidor.



Identificar el **coste** de satisfacer la demanda.



Adoptar las **tendencias** del mercado.



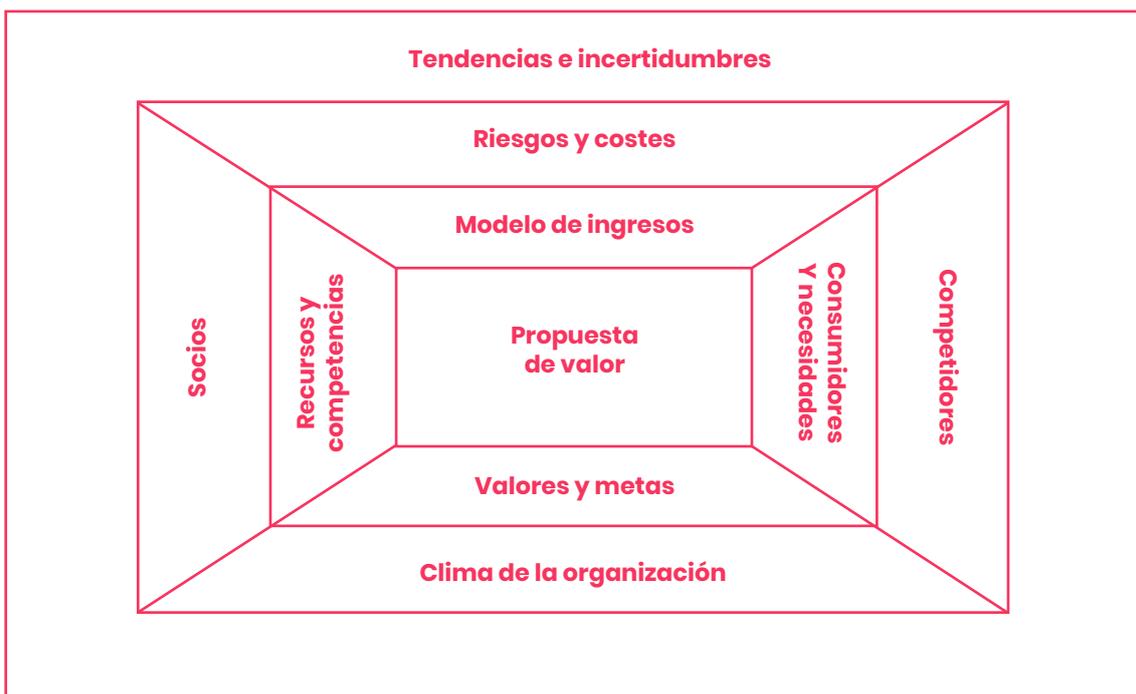
# HERRAMIENTAS PARA DEFINIR EL MODELO DE NEGOCIO:

Modelo	Strategy Sketch	Business Model Canvas	Lean Canvas
Autor	Jeroen Kraaijenbrink	Alex Osterwalder	Ash Maurya
Propósito	Define la estrategia general de una compañía y ayuda a ver donde surgen inconsistencias y nuevas oportunidades y a desarrollar una estrategia mejorada basada en ellas.	Te ayuda a crear valor para tu negocio y cubre dos tercios de lo que abarca Strategy Sketch.	Es una variante más selectiva del BMC. Ayuda rápidamente a definir el modelo de negocio para un segmento de clientes en particular.
¿Para quién?	Empresas existentes y Startups.	Empresas existentes y Startups.	Startups, nuevas iniciativas.
Elementos Adicionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgos.</li> <li>• Valores y objetivos.</li> <li>• Clima de la organización.</li> <li>• Tendencias e incertidumbres.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemas.</li> <li>• Solución.</li> <li>• Métricas clave.</li> </ul>
Elementos Ausentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemas.</li> <li>• Métricas clave.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competidores.</li> <li>• Riesgos.</li> <li>• Valores y objetivos.</li> <li>• Clima de la organización.</li> <li>• Tendencias e incertidumbres.</li> <li>• Problemas.</li> <li>• Métricas clave.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgos.</li> <li>• Valores y objetivos.</li> <li>• Clima de la organización.</li> <li>• Tendencias e incertidumbres.</li> <li>• Relaciones con clientes.</li> </ul>
Cuándo aplicarlo	Define la estrategia a largo plazo y desarrolla una visión para el futuro.	Cuando los valores, las metas y el clima organizacional son bastante obvios y se busca un punto de partida para trabajar en la propuesta de valor.	En caso de iniciar una iniciativa realmente nueva y se quiera trabajar siguiendo los principios de Lean Startup.

## STRATEGY SKETCH

Una de las herramientas más populares para el diseño del modelo de negocio de una compañía es Strategy Sketch, que representa de forma fácil y visual todas las características a tener en cuenta en un negocio. Jeroen Kraaijenbrink creó este **modelo centrándose en información sobre la proposición de valor, ingresos y gastos, clientes, relaciones y la distribución**. Está compuesto por 10 bloques que deben ser completados en el siguiente orden:

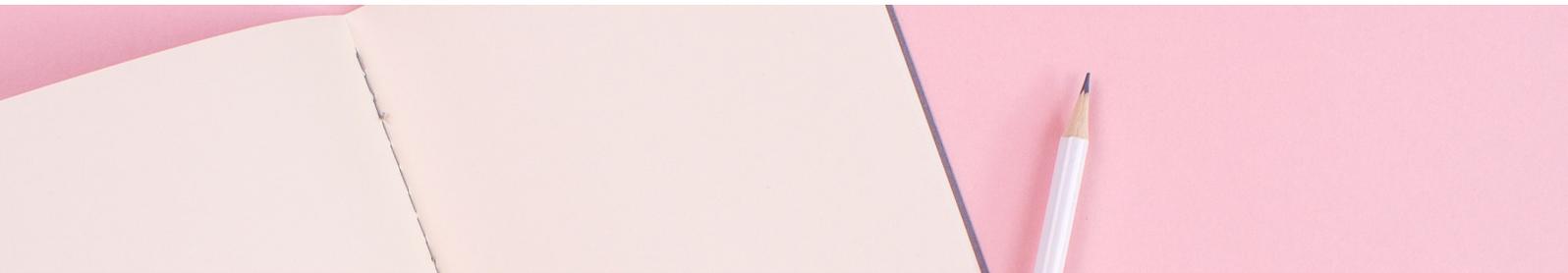
- **Recursos y competencias:** Recursos que posees y las competencias que hacen que seas único.
- **Partners:** Los Stakeholders que hacen que tus productos y servicios tengan más valor.
- **Clientes y necesidades:** Tu público objetivo y las necesidades que cubres.
- **Competencia:** Otras compañías con las que tus clientes te compararán.
- **Propuesta de valor:** Los productos y servicios que ofreces y el valor que aportas a los clientes.
- **Modelo de ingresos:** Lo que recibes a cambio de tu proposición de valor, de quién, cómo y cuándo.
- **Riesgos y costes:** Cómo manejas y soportas los riesgos y costes financieros, sociales, o de otro tipo.
- **Valores y metas:** Qué es lo que quieres, a dónde quieres llegar y qué crees que es importante.
- **Clima de la organización:** Cómo es la estructura cultural y qué la hace especial.
- **Tendencias e incertidumbres:** Todo lo que sucede alrededor de la organización y cuáles son las incertidumbres a las que haces frente.



**BUSINESS MODEL CANVAS**

Business Model Canvas (BMC) es una herramienta que trabaja sistemáticamente a través de los bloques que conforman un negocio, estructurando una idea de manera coherente. Para ello, el **sistema dibuja una imagen de lo que implica la idea de negocio inicial**, define qué opciones tiene la compañía y cómo los clientes pueden comprender mejor esa

idea, tratando de cerrar la brecha entre la idea y el negocio. Como explica su creador: *“La mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica”*.



<b>Asociaciones Clave</b>	<b>Actividades Clave</b>	<b>Propuesta de Valor</b>	<b>Relaciones con los clientes</b>	<b>Segmentos de Mercado</b>
	<b>Recursos Clave</b>		<b>Canales</b>	
<b>Estructura de Costes</b>			<b>Fuentes de Ingresos</b>	

Se trata de cumplimentar los nueve módulos básicos en los que se basa el modelo respondiendo a las siguientes preguntas clave:



**ACTORES CLAVE**

¿Quiénes son los compradores, proveedores, socios y otras alianzas que pueden ayudar a realizar las actividades comerciales?



**PROPUESTA DE VALOR ÚNICA**

¿Qué productos y servicios se planea ofrecer? ¿Qué necesidades de los clientes satisfacen? ¿Cómo se diferencia este negocio de la competencia?



**CANALES**

¿Qué métodos de distribución se utilizarán para entregar los productos o servicios al mercado objetivo?



**RELACIONES CON LOS CLIENTES**

¿Qué relaciones se establecerán con los clientes? ¿Qué tipo de relación se espera con cada segmento de clientes?



**FLUJOS DE INGRESOS**

¿Cómo hará dinero el negocio? ¿Cómo valorará los productos y servicios? ¿Existen otras posibles fuentes de ingresos?



**SEGMENTOS DE CLIENTES**

¿A qué grupos de clientes atenderá la empresa? Identificación de los clientes a los que el negocio proporciona valor.



**RECURSOS CLAVE**

¿Qué recursos esenciales se necesitan para lanzar y administrar el negocio y crear valor para los clientes?



**ACTIVIDADES CLAVE**

¿Cuáles son las acciones más importantes que se deben tomar para cumplir con la propuesta de valor, fortalecer las relaciones con los clientes, asegurar los canales de distribución y maximizar las fuentes de ingresos?



**ESTRUCTURA DE COSTES**

¿Cuánto costará iniciar y mantener el negocio?

En definitiva, esta metodología es óptima para ayudar a crear un negocio completamente nuevo, **o modernizar los modelos y estrategias comerciales existentes**. El BMC en concreto, proporciona una solución sencilla para visualizar un nuevo plan de negocio o ajustar la estrategia existente.



**LEAN CANVAS**

El Lean Canvas es una herramienta enfocada en la creación de Startups. Ash Maurya la creó para ayudar a los emprendedores a visualizar los aspectos más inciertos o arriesgados en el nacimiento de una empresa. Se basó en el Business Model Canvas, en el que modificó 4 cuadrantes:



**Alianzas - Problemas**



**Relaciones con clientes - Ventaja diferencial**



**Recursos Clave - Métricas Clave**



**Actividades Clave - Solución**

<p><b>Problemas</b></p> <p>Top 3 Problemas.</p> <p><b>2</b></p> <p><b>+ alternativas</b></p>	<p><b>Solución</b></p> <p>Top 3 Funcionalidades.</p> <p><b>4</b></p>	<p><b>Propuesta de valor única</b></p> <p>Un mensaje único, claro, convincente, que indique por qué eres diferente y vale la pena prestar atención.</p> <p><b>3</b></p>	<p><b>Ventaja diferencial</b></p> <p>No puede ser fácilmente copiado.</p> <p><b>9</b></p>	<p><b>Segmento de clientes</b></p> <p>Público objetivo.</p> <p><b>1</b></p> <p><b>+ early adopters.</b></p>	
	<p><b>Métricas clave</b></p> <p><b>8</b></p> <p>Actividades clave a medir.</p>		<p><b>Canales</b></p> <p><b>5</b></p> <p>Cómo llegar a los clientes.</p>		
<p><b>Estructura de costes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coste de adquisición de cliente.</li> <li>• Costes de distribución.</li> <li>• Alquiler.</li> <li>• Personal.</li> <li>• Etc.</li> </ul> <p><b>7</b></p>		<p><b>Flujo de ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de ingresos.</li> <li>• Valor de vida útil.</li> <li>• Ingresos.</li> <li>• Margen bruto.</li> </ul> <p><b>6</b></p>			
<p><b>PRODUCTO</b></p>		<p>...</p>	<p><b>MERCADO</b></p>		

El orden en el que deben ser definidos los bloques es el siguiente:

- 1. Segmento de clientes:** Quiénes serían los posibles clientes o early-adopters.
- 2. Problema:** Tres problemas del segmento de mercado en el que competirá la empresa y dos alternativas que se estén utilizando para resolver el problema.
- 3. Propuesta de valor única:** ¿Qué valor diferencial se posee respecto al resto de alternativas?
- 4. Solución:** Las tres características más importantes del producto o servicio, que permitan crear un MVP, alineado con las necesidades de los clientes.
- 5. Canales:** A través de que canales se va a conseguir tener contacto con los clientes.
- 6. Flujo de Ingresos:** Se debe definir cómo se van a generar los ingresos de la compañía, así como los márgenes, estrategia de precios, etc.
- 7. Estructura de Costes:** Todo lo que vaya a suponer un gasto para la empresa.
- 8. Métricas Clave:** Qué se quiere medir y cómo. Ayudarán a analizar la evolución y servirán de apoyo en la toma de decisiones.
- 9. Ventaja diferencial:** Característica única y diferencial, extremadamente difícil de replicar por parte de la competencia.

## VALUE PROPOSITION CANVAS

Para profundizar más en la propuesta de valor de una compañía, Alex Osterwalder inventó la Propuesta de Valor Canvas (Value Proposition Canvas), la cual ayuda a enfrentarse a uno de los principales desafíos de las empresas: **crear valor para el cliente**. Se basa en dos bloques del Business Model Canvas, el *Segmento de clientes* y la *Propuesta de Valor Única* y para su elaboración se siguen 4 pasos; observar, diseñar, validar y ajustar.

### Paso 1: **Observar**

Observar a los clientes, centrarse en su perspectiva, en lo que sienten y ven y en la comprensión de sus necesidades. Se divide en 3 bloques:

- **Tareas (Customer Jobs):** lo que el cliente busca solucionar.
- **Dolores (Pains):** riesgos, malas soluciones u obstáculos relacionados con las tareas.
- **Ganancias (Gains):** beneficios o soluciones que busca el cliente.

### Paso 2: **Diseño**

Tras haber analizado al cliente, el siguiente paso es diseñar la propuesta de valor que cubra sus necesidades y le aporte beneficios. Para ello se centra en 3 aspectos:

- **Aliviadores de dolor (Pain Relievers):** se especifica como el producto o servicio consigue mitigar las dificultades (Pains) que se encuentra el cliente.
- **Creadores de valor (Gain Creators):** determina como el producto o servicio aporta aspectos positivos al cliente.
- **Productos y servicios (Products and Services):** listado de los productos y servicios sobre los que se construye la propuesta de valor.

### Paso 3: **Validación**

La primera fase crea el perfil del cliente a través de la comprensión de su realidad, y con la segunda fase, se diseña un mapa de valor en el que se describe cómo se va a crear valor para ese cliente. La tercera fase consiste en validar que ambas coincidan. Se **consigue que encajen cuando los productos o servicios generan aliviadores de dolor** y los creadores de valor coinciden con algunas de las tareas, dolores o ganancias más importantes.

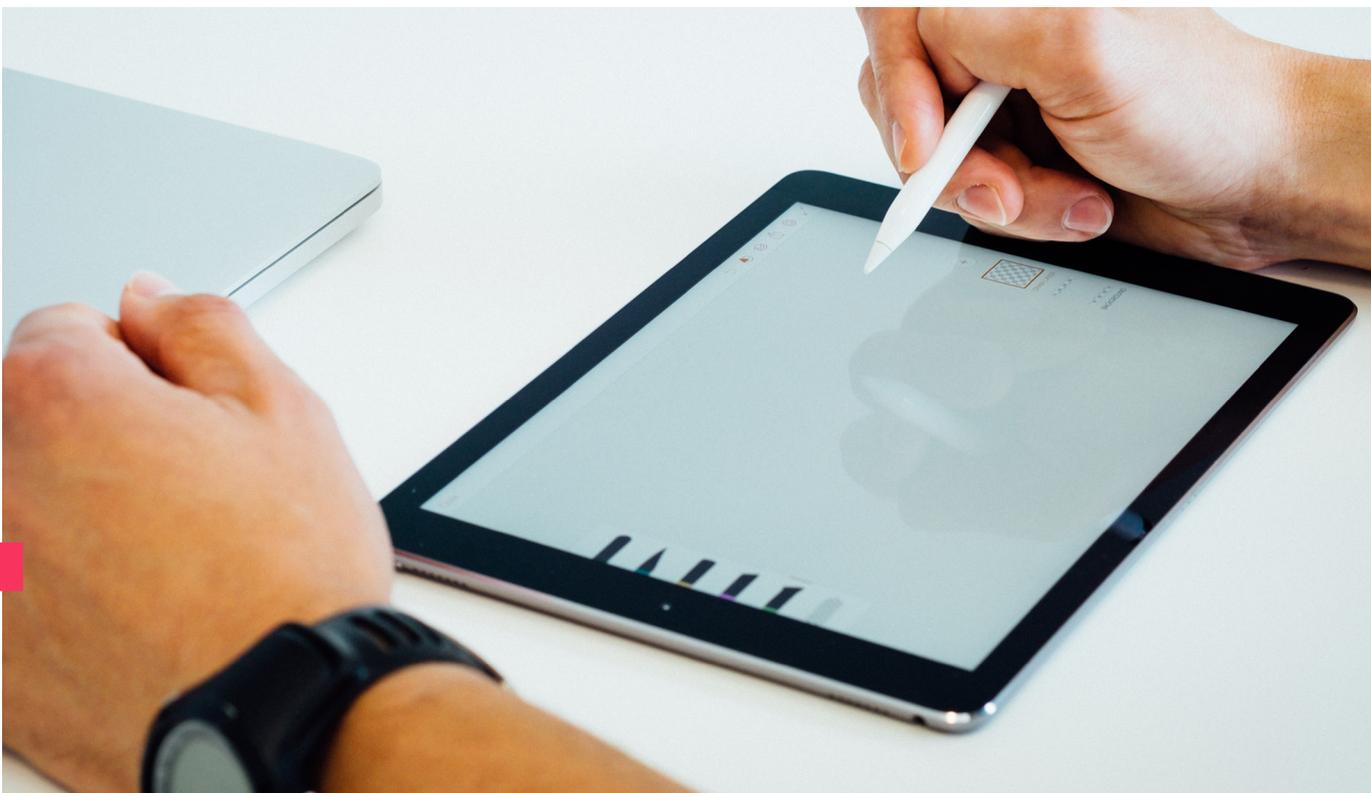
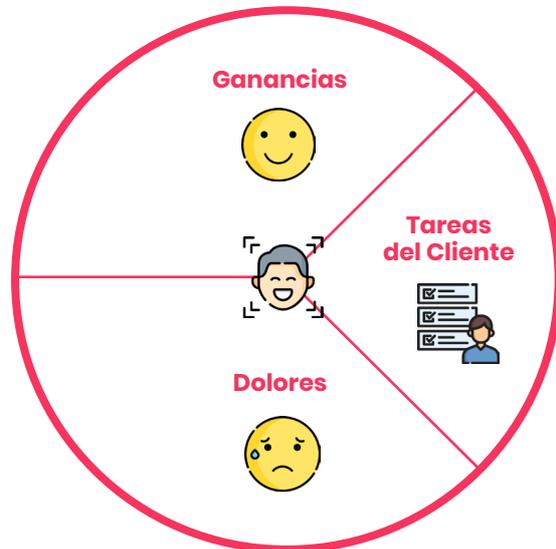
### Paso 4: Ajustes

Por último, se deberá **testar la propuesta de valor en el mercado y realizar los ajustes necesarios** en función del feedback de los consumidores.

#### Propuesta de valor única



#### Segmento de clientes





# Metodologías de Innovación 04

A lo largo de los últimos años han surgido múltiples metodologías de innovación (entendiendo como metodología el conjunto de métodos utilizados para impulsar y gestionar los incentivos de la innovación).

En este sentido, existen varias metodologías para desarrollar un proceso de innovación, pero cabe destacar que se deben considerar varios aspectos para utilizar la más adecuada de acuerdo a los objetivos de la empresa.



## OPEN INNOVATION:



Acuñaado por primera vez en el año 2003 por el profesor de la UC Berkley's Business School, Henry Chesbrough, el término Innovación Abierta propone una estrategia mediante la cual las empresas se abren a la relación y la **cooperación con otras empresas o agentes de su entorno exterior**.

Tradicionalmente, las empresas han innovado basándose en sus recursos internos, con el objetivo, entre otros, de mantener la confidencialidad y evitar que la competencia se adelante a sus movimientos. Sin embargo, **estos recursos internos (tiempo, dinero, talento, creatividad, etc.) son limitados** y, por otro lado, las empresas necesitan abrirse más a la colaboración, debido a que la adaptación a los cambios tecnológicos cada vez requiere de un mayor conocimiento, así como más agilidad, rapidez y eficacia.

Desde entonces, la metodología ha experimentado un gran auge en su adopción y valoración. Sin ir más lejos, este mismo año, la Comisión Europea ha publicado un informe sobre el estado de la Innovación Abierta en Europa en el que destaca que **las empresas que apuestan por ella crecen el doble de rápido que las que no lo hacen**. En particular, el informe destaca cómo ha crecido la colaboración con Startups por parte de las grandes empresas. Algo que es *"especialmente observable en industrias de alta tecnología, donde el ratio de innovación es veloz y el conocimiento se distribuye a través de múltiples organizaciones, haciendo que innovar solo sea más difícil"*.

### Las principales estrategias que siguen las empresas son:



**Creación de incubadoras, aceleradoras y laboratorios de innovación**, donde emprendedores y Startups pueden desarrollar sus ideas, en colaboración con responsables y personal interno de las compañías. En estos entornos, las Startups pueden innovar accediendo a un conocimiento que de otra forma sería muy difícil de adquirir.



**La búsqueda de talento en universidades**, mediante el establecimiento de acuerdos de colaboración, Hackatones y otras iniciativas dedicadas a generar ideas o diseñar productos creativos.

**Pero también están surgiendo otras nuevas vías:**



**EL CROWDSOURCING**

Apertura de los proyectos a una colaboración masiva a través de Internet. Estrategia especialmente útil cuando se trata de proyectos relacionados con la gestión de datos o la analítica de información y conocimiento.



**ECOSISTEMAS DE COOPERACIÓN ABIERTA**

Creación de una red de clientes, proveedores y partners alrededor de una organización con capacidad para evolucionar los modelos tradicionales en colaboración con la compañía.



**CO-CREACIÓN**

En este caso la colaboración no fluye solo desde la empresa hacia los colaboradores, sino que es una colaboración mutua.



**MARKETPLACES**

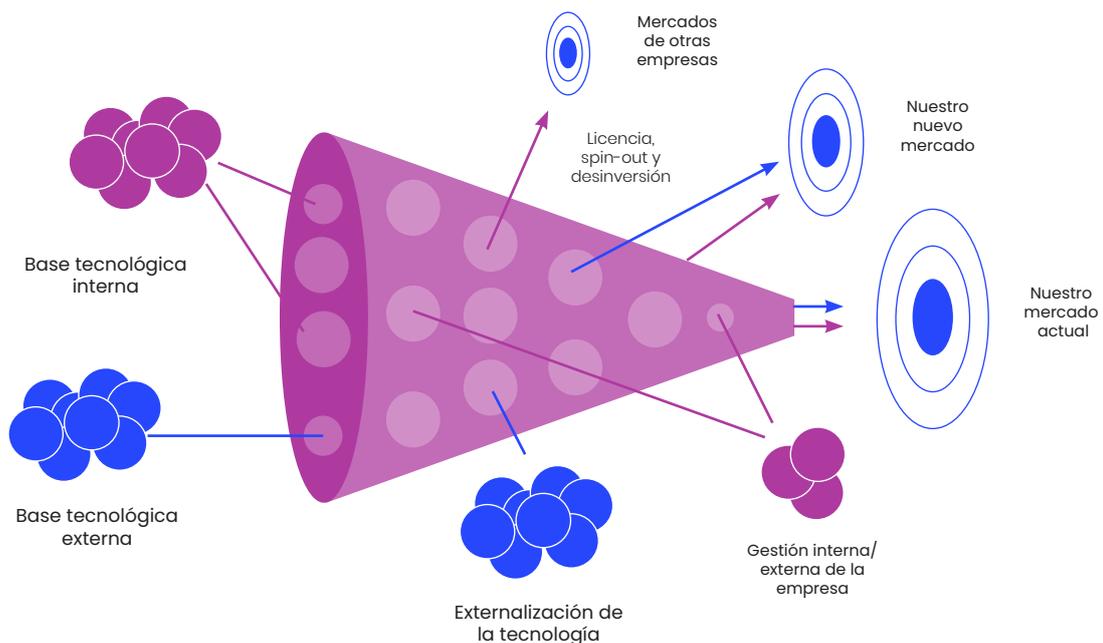
Utilización de plataformas abiertas donde terceros aportan sus investigaciones.



**CORPORATE VENTURE**

Adquisición de capital social de Startups con las que existen sinergias y que pueden integrarse en la cadena de valor de la compañía.

Estas estrategias requieren a menudo que **las grandes empresas abran sus datos, o sus infraestructuras a terceras** partes colaboradoras. Esta es una de las principales barreras que habitualmente crea reticencias para su adopción, debido al miedo a posibles vulnerabilidades tecnológicas o a la exposición de información demasiado valiosa. La regulación también juega un papel importante en este sentido.



## CO - CREACIÓN DE VALOR:

De forma similar al Crowdsourcing, la metodología de la Co-Creación de valor se basa en el diseño de productos y servicios **compartiendo ideas y procesos entre comunidades de usuarios**. Estas comunidades pueden estar formadas por emprendedores, profesionales independientes, expertos o consumidores que aportan su feedback.

Si bien el Crowdsourcing puede formar parte de un ejercicio de Co-Creación, no debe confundirse con éste ya que sus procesos suelen contar con un flujo de información de una sola dirección: desde el usuario hacia la compañía. En cambio, en un proceso de Co-Creación las ideas fluyen en las dos direcciones y son retroalimentadas por la marca, un ejercicio que genera una **colaboración entre las dos partes para lograr un resultado final que sea provechoso para todos los involucrados**.

Esta estrategia busca, por tanto, la creación de valor en las empresas mediante un acercamiento y una apertura al diálogo, tanto con los clientes como con los empleados y proveedores, para hacerlos partícipes en la definición de sus interacciones. Mediante la Co-Creación, los productos y servicios se diseñan conjuntamente entre la empresa y otras partes relacionadas, consiguiendo **maximizar la creación de valor mutuo**.

Para poner en práctica esta metodología se hace necesario que las empresas rompan su paradigma de trabajo habitual, implementando procesos de democratización y descentralización para la puesta en marcha y el desarrollo de los proyectos. De esta forma, **las empresas tienen que abrirse para realizar interacciones con terceros** (clientes, proveedores, empleados, etc.) y tener en cuenta las ideas, la experiencia y el feedback que estos les van aportando en cada una de las fases del desarrollo de los proyectos.

Una de las últimas tendencias en este modelo es la inclusión de perfiles disruptivos; profesionales que aparentemente no tienen relación directa con el sector que se aborda, pero que pueden aportar una perspectiva enriquecedora, al **transmitir su visión desde una posición exterior respecto al entorno habitual de la empresa**.



**La Co-Creación genera esencialmente dos ventajas competitivas para las empresas:**



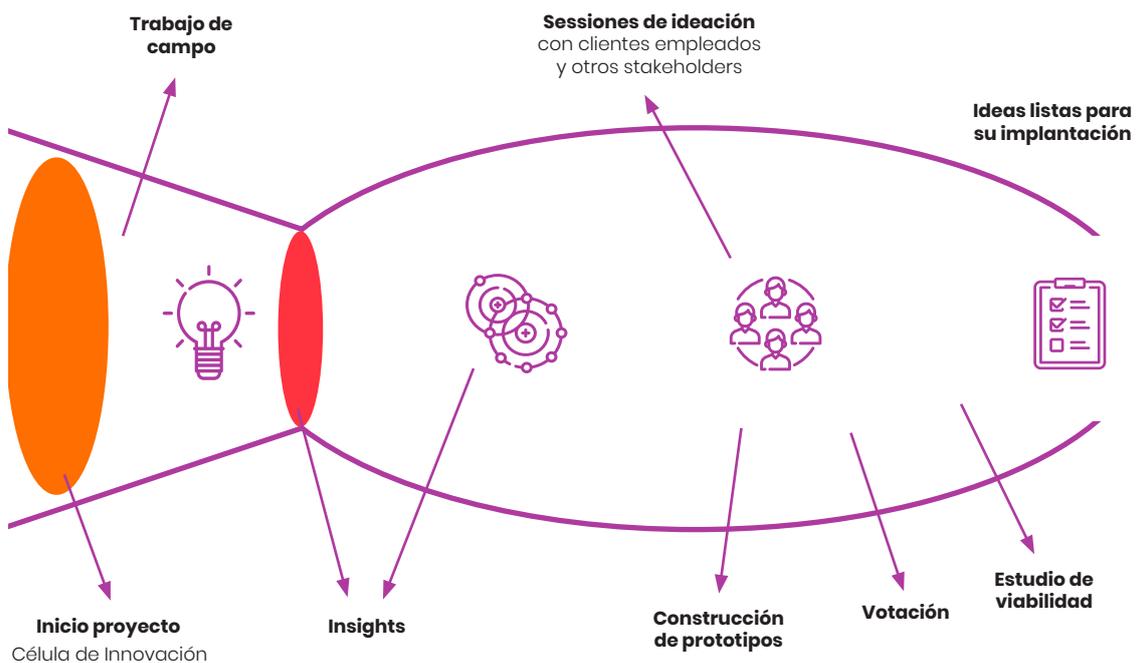
**Mejora de la eficacia:**  
Reforzando el valor del producto o servicio, y la capacidad para adaptarse a las necesidades del cliente.



**Mayor productividad:**  
A través de un incremento de la eficiencia, reduciendo costes operativos derivados de los procesos de innovación y desarrollo.



## PROCESO DE CO-CREACIÓN



# DEEP-DIVE:

Este enfoque, que **podría considerarse como una especie de versión ampliada del *Brainstorming***, se utiliza habitualmente para el desarrollo de productos o servicios, pero también se está empleando cada vez más para la innovación y la mejora de procesos de negocio, así como de las estrategias de servicio al cliente.

Un proceso típico de Deep-Dive suele constar de las siguientes etapas:



**Creación de equipos** (“Hot Teams”) para trabajar en las oportunidades o problemas que se quieran abordar.



**Realización de sesiones de Brainstorming** para generar ideas y diferentes opciones en el contexto de las necesidades del cliente.



**Creación rápida de prototipos** de posibles soluciones.



**Observación y escucha** de los usuarios (empleados internos o clientes).



Reflexión sobre los **productos o servicios definitivos** en términos de acción.

El enfoque se aplica habitualmente para **encontrar soluciones en cuatro áreas distintas de trabajo de las empresas: procesos, organización, cultura y liderazgo**. La clave para una sesión exitosa de Deep-Dive es que los participantes lleguen a ella con la suficiente información sobre las necesidades de sus clientes o usuarios objetivo, y lo más importante: una mente abierta sobre lo que pueden ofrecer y cómo pueden satisfacer las necesidades y expectativas de estos.



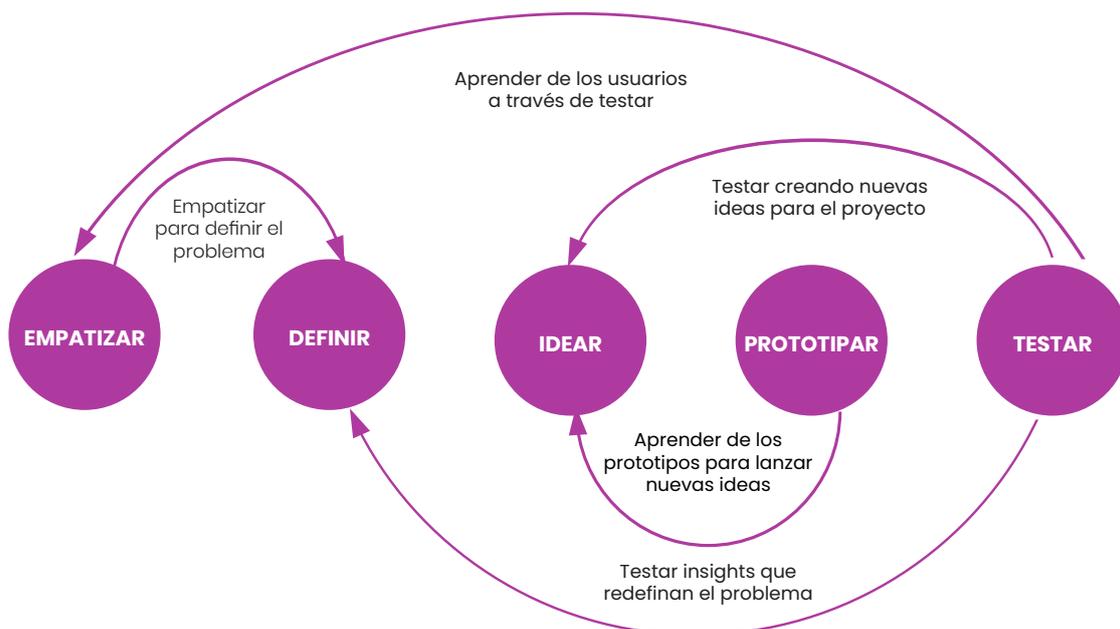
# DESIGN THINKING:

Metodología de **diseño de productos y servicios que se define en colaboración con el público al que se quiere llegar** y de acuerdo con sus necesidades. De esta forma, un proceso de desarrollo basado en Design Thinking consta de cuatro etapas:

- **Entender cómo piensan** los consumidores objetivo, y cuáles son sus problemas.
- **Idear soluciones** a dichos problemas.
- Realizar **prototipos**.
- **Testarlos** evaluando los resultados, en base a datos cualitativos y cuantitativos.

En esta metodología primero se define el problema y luego se implementan las soluciones, siempre con las necesidades de los usuarios/clientes en el núcleo del concepto de desarrollo. Por tanto, **está totalmente centrada en empatizar con el usuario**, y especialmente con los problemas que a éste se le pueden plantear. Es una de las metodologías que más popularidad ha adquirido, debido en gran parte a las buenas cifras de retorno que arrojan las experiencias previas y las investigaciones al respecto:

- De media, las compañías que aplican Design Thinking **umentan su ROI en un 301%**.
- **Multiplican por dos la velocidad de lanzamiento** al mercado de los productos y servicios.
- **Reducen un 75% el tiempo dedicado al diseño** de un producto o servicio.
- **Reducen un 33% el tiempo dedicado al desarrollo** de un producto o servicio.



## LEAN THINKING:

En 2011, Eric Ries popularizó el término “Lean” en su libro “The Lean Startup”, aunque el pensamiento que subyace a esta metodología tiene sus orígenes en la industria de la fabricación. Esta metodología es, por tanto, la **aplicación sistematizada del tradicional método “prueba-error” a los procesos de desarrollo y lanzamiento** al mercado de productos y servicios. Y es que los procesos tradicionales de I + D conllevan una gran cantidad de inconvenientes que a menudo se traducen en pérdidas o en ineficacia del trabajo desarrollado.

Los proyectos de innovación, especialmente en las grandes empresas, habitualmente requieren de la aprobación de las capas directivas, de repetidas pruebas técnicas y de los aportes y el visto bueno de diferentes

áreas de la estructura empresarial (ventas, marketing, operaciones, etc.). Todo esto se lleva a cabo antes de que los proyectos estén realmente listos para lanzarse al mercado. En consecuencia, **esta operativa retrasa la anticipación al mercado, así como la actualización rápida de los productos y servicios**. Este es el problema principal que el Lean Thinking trata de enfrentar, aligerando este proceso estructural.

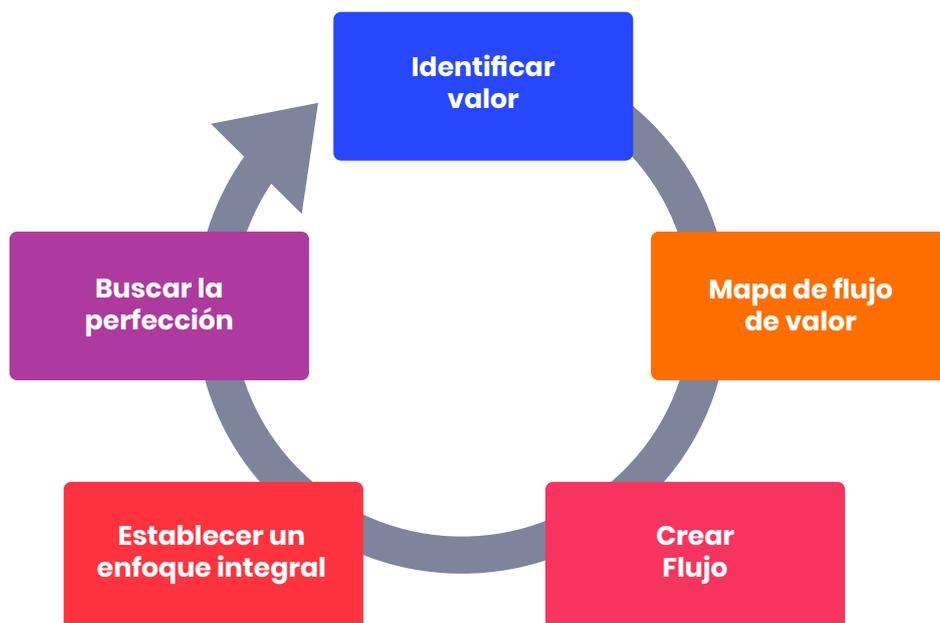
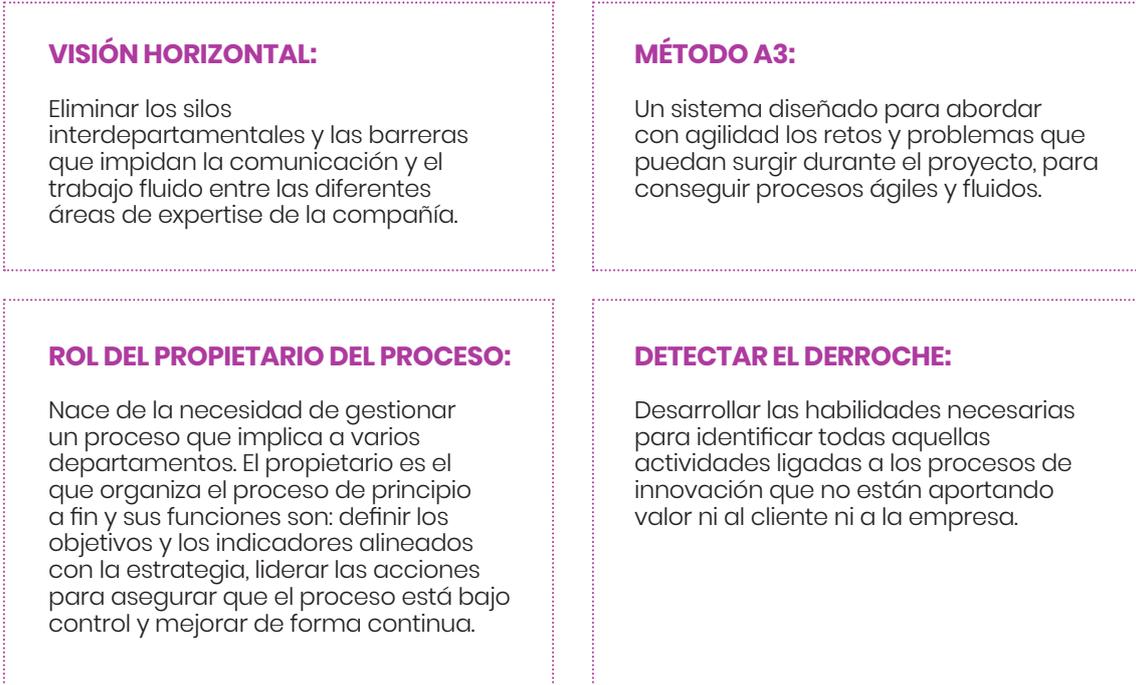
El pensamiento Lean, por tanto, es una búsqueda de valor para el cliente **reduciendo al máximo todo el desperdicio de tiempo que pueda acarrear** el desarrollo de los proyectos y eliminando todo aquello que no aporte valor. El pensamiento Lean se compone así de 5 principios básicos o etapas:

- Especificar el **valor para el cliente**.
- **Identificar la cadena de procesos** que aportan valor en cada servicio.
- Buscar que el servicio fluya a través de los pasos que crean valor **eliminando los sobrantes**.
- Permitir que el cliente utilice el servicio cuando lo necesite (**crear un sistema pull**).
- **Refinar hasta la perfección**, es decir, que el número de pasos y la cantidad de tiempo e información necesarios para llegar al cliente vaya disminuyendo continuamente.



Pero el Lean Thinking no puede considerarse únicamente como un conjunto de métodos o técnicas estructuradas si no que se trata de un **sistema de gestión, o una cultura empresarial, de la que ha de impregnarse toda la organización** promoviendo la implicación de todas las capas de esta para fomentar la agilidad en los procesos y la toma de decisiones.

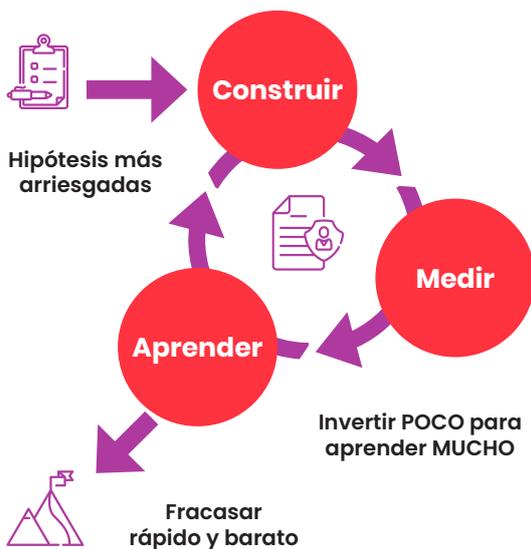
**Existen cuatro ideas clave para la puesta en marcha de un proyecto Lean, que son aplicables a cualquier empresa o sector:**



# LEAN STARTUP:

Consiste en **aplicar a los procesos de innovación de las grandes empresas los mismos preceptos Lean que se aplican habitualmente en los flujos de trabajo de las Startups**. La idea final es poder diseñar productos y servicios con la mayor agilidad posible, reduciendo al máximo los riesgos del lanzamiento (en términos de coste, tiempo y eficacia).

Todo parte de una idea que se tiene que validar en el mercado, para lo cual se crea un prototipo, es decir, un producto mínimo viable, que debe ser lanzado cuanto antes al mercado. **El objetivo es poder medir los resultados para poder aprender sobre la marcha** e insistir en lo que funciona o redirigir e incluso abandonar aquello que no. Todo proyecto basado en una metodología Lean Startup debería contar con tres principios o fases imprescindibles:



## 1. Entender el problema y definir la solución.

**2. Crear un Producto Mínimo Viable (MVP):** aquel que podría ponerse en el mercado empleando el mínimo necesario de recursos económicos, humanos, de tiempo, etc. Este producto debe contar con las características mínimas necesarias para que pueda ser comprado por un cliente.

**3. Experimentar y medir:** una vez puesto en el mercado el producto o servicio debe medirse, evaluarse y refinarse de forma permanente, haciendo un seguimiento de los resultados con unas métricas predefinidas que permitan discernir si merece la pena o no continuar con el proyecto.



# KAIZEN:

Se trata de un **método de gestión de la calidad** centrado en el perfeccionamiento constante con el objetivo de seguir mejorando día a día de forma permanente. Su principio radica en apoyarse en el que se considera el gran potencial interno de la empresa: su capital humano.

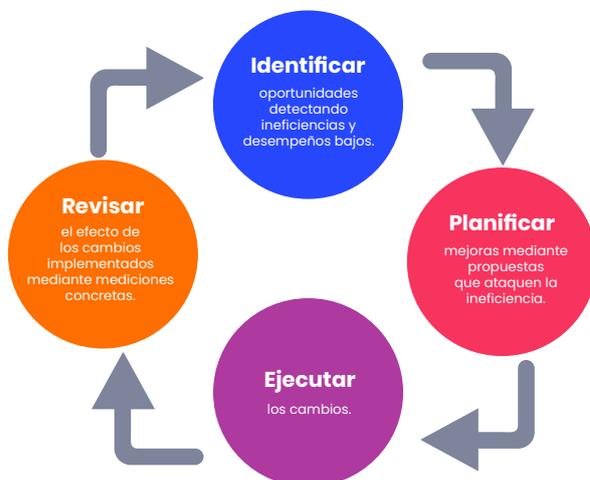
En un momento en el que la transformación digital hace que los modelos de negocio y sus procesos asociados (productos, servicios y tecnologías) estén en constante cambio, **se hace imprescindible la predisposición a la mejora constante.** Este es el principio básico que propone la filosofía Kaizen cuando se aplica al mundo de la innovación y la transformación digital.

El mensaje que subyace tras la estrategia de Kaizen es que **no debe pasar un día sin que se haya hecho alguna clase de mejora en algún lugar de la compañía.** Por ello, el punto de partida para la mejora continua es reconocer la necesidad: querer mejorar. A la hora de aplicarla en un proyecto de innovación todos los implicados deben tener claro, por tanto, que los productos y servicios que se vayan a diseñar no van a ser definitivos nunca, si no que van a encontrarse en un estado permanente de cambio, de tal forma que se adapten prácticamente en tiempo real a las transformaciones que se producen en el exterior.

Otro concepto esencial es que, **si se hacen las cosas del mismo modo siempre, no se deben esperar cambios en los resultados.** Por lo tanto, si un proceso de innovación no está funcionando, se debe estar dispuesto siempre a probar otra vía hasta obtener un resultado mejor.

Al tratarse de una filosofía de gestión, y no una sistematización de tareas en sí, el objetivo es que se implique a toda la organización. Para ello es necesario que todos los miembros de la empresa adopten esta visión; **apostando por el proceso y midiendo el desempeño en base a los esfuerzos realizados para mejorarlo.** Esta metodología se basa en las siguientes máximas:

- **Resultados a largo plazo.** Hay que observar los cambios y las mejoras como pequeños pasos que continuamente nos van acercando hacia las metas empresariales.
- **Evaluación del desempeño orientada al esfuerzo y no al resultado.**
- **Implicación horizontal.** Todos los profesionales están implicados de algún modo en cada proceso y de ellos deben surgir cada una de las pequeñas mejoras.
- **No implica grandes inversiones en capital.** Busca alcanzar la innovación minimizando el riesgo de las inversiones.



## JTBD:



El marco o filosofía JTBD (Jobs-To-Be-Done) se basa en que **los consumidores compran no por el producto o servicio en sí, si no por la tarea que resuelven**. Se trata de una metodología que busca, por tanto, entender mejor a los consumidores objetivo de una empresa. El marco JTBD hace especial énfasis en la importancia de entender estas motivaciones de compra, dentro de las labores de marketing e innovación, ya que son las que ponen en contexto todas las acciones que lleva a cabo el consumidor, y a las que debe dar respuesta la empresa.

La intención es encontrar un cambio de perspectiva para que las acciones a tomar sean lo más eficientes y rentables posible, **minimizando el riesgo de que se falle al lanzar al mercado productos que no satisfacen realmente las necesidades de los consumidores**. Desde este cambio de prisma se intenta entender que quieren resolver los clientes, que generalmente tiene una dimensión funcional, social o emocional.

Para contextualizar y ayudar a describir los JTBD se utilizan los Job Stories. Deben centrarse en situaciones y contextos, no en tareas o soluciones.



# OKR

Las siglas OKR, procedentes del término Objectives and Key Results (Objetivos y Resultados Clave) hacen referencia a un concepto desarrollado por el ex CEO de Intel, Andrew Grove, con el objetivo de crear una **metodología de gestión capaz de simplificar la forma de discernir cuáles son los objetivos principales de una empresa.**

Cada día está siendo adoptada por más empresas que buscan innovar basándose en indicadores y métricas que marquen el camino hacia una **cultura corporativa enfocada a los resultados y el alto rendimiento.**

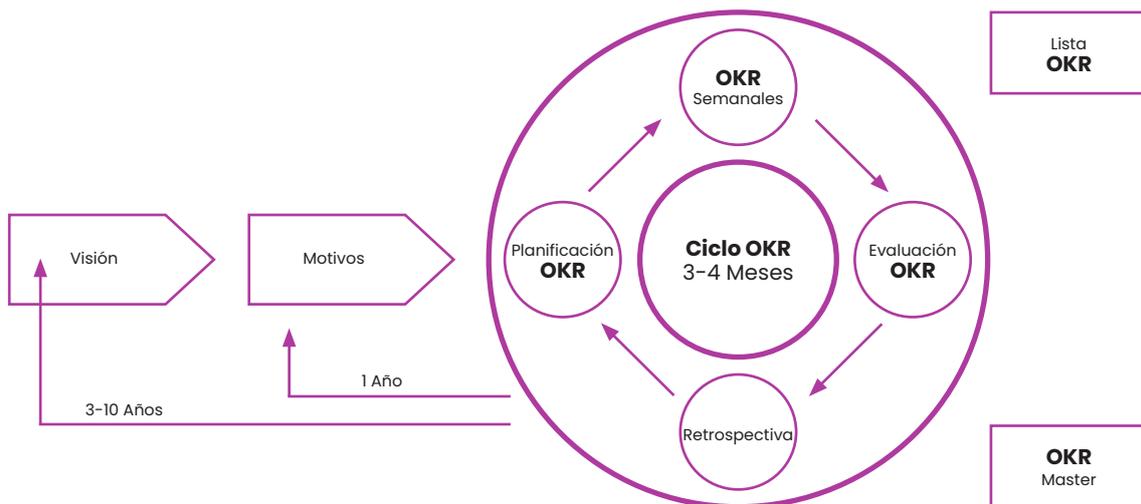
Trata de sistematizar la identificación de: por un lado, los objetivos, que aportan una dirección clara de lo que la empresa pretende conseguir, y, por otro, los resultados, que sirven de **métrica para determinar cómo de cerca está la empresa de alcanzar dichos objetivos.**

A la hora de aplicar con éxito este método hay que tener en cuenta que, para alcanzar un objetivo determinado, antes **hay que subdividirlo en otros objetivos más pequeños, cada uno de los cuales debe tener sus resultados esperados bien definidos.** Una empresa que desee implementar un modelo de gestión OKR deberá crear, por tanto, un mapa de objetivos, tanto colectivos como individuales, para que estos terminen por converger, persiguiendo de forma conjunta las metas globales de la organización.

**Este mapa debe estar formado por:**

**Un objetivo cualitativo.** Un deseo final que se quiere lograr que no tiene por qué ser cuantificable.

**Un conjunto de key-results.** Métricas e indicadores que medirán el nivel de alcance de cada uno de los objetivos y subobjetivos cuantificables que se hayan identificado para lograr la consecución del objetivo cualitativo.



A diferencia los métodos tradicionales de creación de objetivos, **los OKRs están diseñados para adaptarse a los entornos más inestables y competitivos.** En este sentido, propone un método de identificación de metas basado en principios como el establecimiento de ciclos cortos de ejecución y evaluación, la transparencia y los flujos de trabajo de "abajo a arriba".

# TEORIA U

La Teoría U es un marco teórico desarrollado por el investigador del MIT Otto Scharmer quien conjugó el conocimiento de diferentes áreas en una metodología que propone **procesos de cambio y transformación aplicables a cualquier sistema, organización, comunidad o familia.**

En oposición a la mayor parte de las metodologías de innovación, que se centran en aprender del pasado, la Teoría U propone otro ciclo de aprendizaje: **aprender del futuro a medida que este vaya surgiendo.** En el entorno empresarial, su enfoque está dirigido a ayudar a las empresas a descubrir nuevas perspectivas de futuro y **ofrece técnicas para que las personas dejen a un lado sus nociones preconcebidas,** siendo capaces de explorar y abrazar nuevas formas de implementar cambios organizativos.

**Bajo estos preceptos, aplicar la Teoría U se llevaría a cabo mediante tres etapas:**

### 1. MENTE ABIERTA.

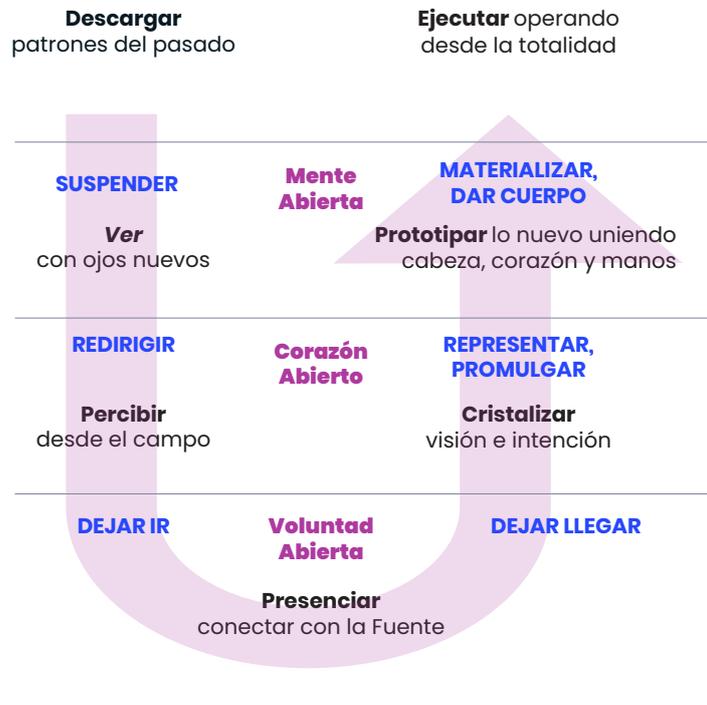
Enfocada a la introspección. Invita a todas las personas a reflexionar y explorar sin juzgar los posibles cambios.

### 2. VOLUNTAD ABIERTA.

Este es el paso final, en el que se ha de dejar atrás cualquier tipo de idea preconcebida o limitante, para permitir que los participantes en el proyecto de innovación puedan expresar al máximo las posibilidades de transformación.

### 3. CORAZÓN ABIERTO.

En esta etapa los individuos involucrados deben estar abiertos a escuchar y abrazar las ideas de los demás. El objetivo es aprovechar el conocimiento y las fortalezas de los otros para lograr una mejor comprensión de los problemas a resolver y adoptar un enfoque colaborativo.



Mediante este sistema se pretende conseguir **eliminar las posibles barreras de innovación ligadas a aspectos como el miedo al fracaso,** la resistencia al cambio, las zonas de confort o el estancamiento.

¿Quién soy Yo? ¿Cuál es mi Tarea?

# KOTTER

Se trata de un método de 8 pasos diseñado por John Kotter, profesor de la HBS, para llevar a **cabo procesos de gestión del cambio eficientes dentro de las organizaciones.**

Investigaciones llevadas a cabo por este experto en cambio y liderazgo empresarial arrojaron que a menudo los grandes esfuerzos de cambio llevados a cabo en las empresas no obtienen el resultado esperado. Kotter descubrió que **solo hay un 30% de probabilidad de éxito en dichos procesos, y por este motivo trabajó en el diseño de un método para poder aumentar sistemáticamente esta probabilidad.**

## Los 8 pasos que conforman el modelo de Kotter son:



### Crear un sentido de urgencia.

Consistente en hacer que los empleados de la organización tomen conciencia de la necesidad y la urgencia de llevar a cabo el cambio.



### Crear una visión para el cambio.

Formular una visión de futuro clara para que todos los empleados puedan entender lo que la empresa pretende lograr y el marco de tiempo estimado.



### Crear una coalición.

Establecer un equipo de proyecto que se encargue de determinar los cambios concretos que la empresa necesita implementar. Esta coalición debe estar formada por empleados que trabajen en diferentes puestos, roles y departamentos.



### Comunicar la visión del cambio.

Para generar apoyo y aceptación por parte de los empleados. Se debe crear una sensación de que los cambios acercan a la empresa hacia un futuro deseado compartido por todos.



### Eliminar obstáculos y capacitar para el cambio.

El diálogo y la comunicación con los empleados dejará claro quiénes se resisten al cambio. En ese punto se deberá tratar de incorporar ideas y sugerencias propuestas por estos para fomentar su aceptación.



### Anclar los cambios.

Lejos de planificar la gestión del cambio como un proyecto limitado, un periodo de tiempo o una fase, la gestión del cambio debe incorporarse dentro del ADN del negocio.



### Generar éxitos a corto plazo.

Se deben crear pequeñas metas a corto plazo para que los empleados tengan la sensación de que paulatinamente se están consiguiendo éxitos que encaminan hacia el objetivo final.



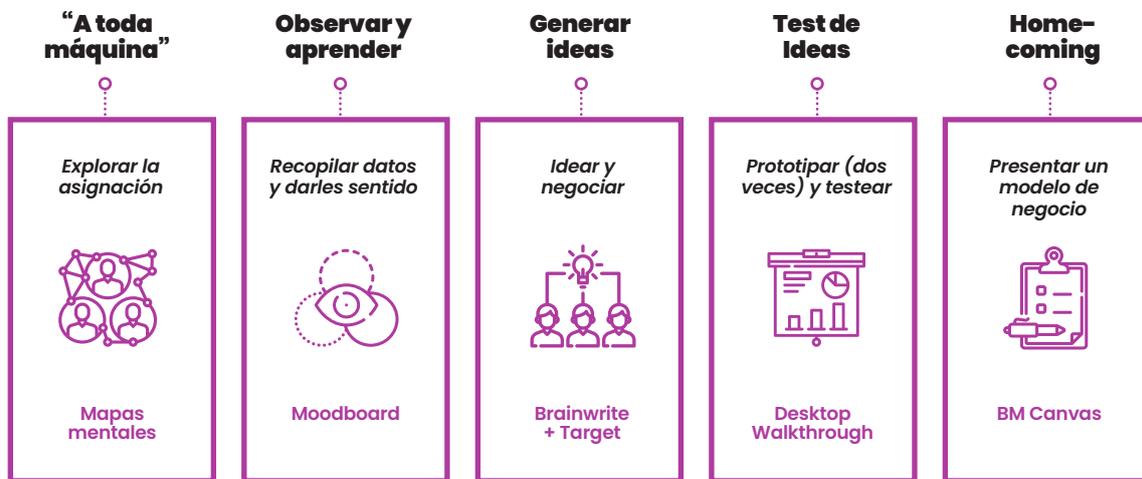
### Consolidar las mejoras.

Aunque los éxitos a corto plazo pueden resultar atractivos en un momento inicial, no se deben perder de vista los cambios estructurales más profundos, ya que son estos los que posteriormente van a aportar las grandes mejoras deseadas.



# FORTH INNOVATION METHOD

Esta metodología de innovación es una herramienta de Co-Creación que utiliza el Design Thinking, la creatividad y la realidad empresarial para **duplicar la efectividad del proceso**. Para conseguirlo, se ayuda de una relación directa con el cliente desde una fase muy temprana, de modo que es el usuario quien protagoniza la mejora y desarrollo de productos, servicios y modelos de negocio. Consiste esencialmente en 5 pasos:



**Full Steam Ahead.** El periodo “a toda máquina” tiene una duración de 5 semanas y su objetivo es crear un equipo comprometido, diseñar un foco de innovación e identificar oportunidades.



**Observe & Learn.** Esta fase dura 6 semanas y su objetivo es explorar tendencias, tecnologías, oportunidades previamente detectadas y llevar a cabo entrevistas con clientes, de modo que se puedan descubrir las fricciones entre los distintos grupos de clientes y destinatarios. Más tarde, se escogen las oportunidades más prometedoras.



**Raise Ideas.** Esta fase consiste en una sesión de Brainstorming donde son creadas y desarrolladas nuevas ideas. El método Forth calcula que pueden generarse entre 500 y 750 nuevas ideas, las cuales irán enfocadas a 30 o 40 direcciones diferentes hasta llegar a tener 12 propuestas realistas para nuevos productos, servicios o modelos de negocio. Se trata de la etapa más creativa del método y tiene una duración de dos semanas.



**Test Ideas.** Durante esta fase, se contrastan las diferentes propuestas mediante una investigación cualitativa con un grupo de clientes objetivo. Una vez contrastadas, se escogen entre 3 y 5 de las mejores, que se desarrollarán en la siguiente fase.



**Homecoming.** La fase final tiene una duración de 2 semanas en las que se trabajan las propuestas escogidas y se desarrolla un plan de negocio para cada una de ellas.

# METODOLOGÍA 3D



## Los principios que sustentan la Metodología 3D son:

- **Todo está en constante cambio.** Debido a la rápida evolución tecnológica, los cambios cada vez suceden con mayor frecuencia.
- **Las personas son la prioridad.** Hay que conocer al público y enfocarse en dar respuesta a sus necesidades desde el inicio hasta el fin de los proyectos de innovación.
- **Perspectiva.** Es necesario contextualizar lo que se está analizando, así como tener una visión holística de los obstáculos y las necesidades para comprender su procedencia.
- **Descubrir «por qué» se hacen las cosas, antes que el «qué» y el «cómo».** Las compañías necesitan conocer qué les motiva a hacer lo que hacen.
- **Formular las preguntas adecuadas.** Es posible que el problema real que se pretende resolver no tenga como solución óptima la implementación de la herramienta que intuitivamente se ha decidido implementar.
- **Ser creativo y generar ideas.** Es crucial contar con formas de pensamiento diferentes. En las dinámicas de Brainstorming o similares es importante que no se cohiba a los participantes o se critiquen las opiniones.
- **Colaboración entre tecnología y negocio.** La colaboración entre las áreas de tecnología y negocio de una compañía es clave para cualquier proyecto de innovación.
- **Crear prototipos.** Contar con prototipos permite disponer de una primera aproximación a un producto. De esta manera, un grupo de personas puede comenzar a interactuar con él y la compañía contará con un feedback directo que utilizará para realizar mejoras.
- **Prueba y error.** No importa equivocarse, lo importante es hacerlo pronto. Por ello se debe trabajar en ciclos cortos, ya que así se conoce el estado del proyecto diariamente.
- **Implementar e iterar a través del Producto Mínimo Viable (MVP).** Permite comenzar a testar el MVP con los clientes.

# DESIGN SPRINT

Design Sprint combina una selección de las mejores herramientas de Design Thinking, la metodología Lean y el enfoque Agile para responder preguntas comerciales críticas a través de una rápida creación de prototipos. La fórmula se manifiesta en el siguiente esquema:



## Entender

En esta fase se llevan a cabo sesiones por expertos en la materia en las que se busca innovar, así como el método de toma de notas para responder a preguntas basadas en "¿Cómo podemos hacerlo?". Puede conllevar la realización de entrevistas, ejercicios de construcción de empatía y métricas de éxito.



## Definir

Se genera una amplia gama de ideas y se seleccionan las más destacadas. Posteriormente, todos los miembros del equipo deben encontrar soluciones por sí mismos, mediante el método que prefieran, de modo que cada uno termine creando su propia solución detallada en un boceto.



## Idear

Tras las presentaciones de las soluciones individuales, el equipo escogerá los casos que desea probar, seleccionando las mejores ideas por votación y la dirección a seguir. De este modo, las ideas se convierten en hipótesis verificables.



## Prototipar

Se trata de crear un prototipo sólo de lo que se necesita para validar la idea en muy poco tiempo. Por tanto, debe ser un prototipo realista, una representación gráfica de lo que se ha imaginado en la fase de boceto. Es en esta fase donde se crean los MVP.

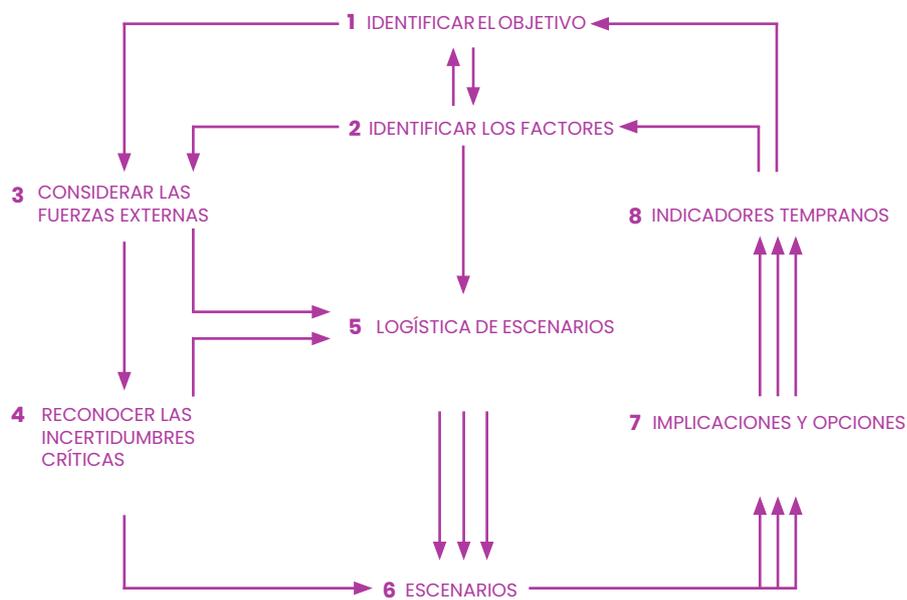


## Probar

El equipo presenta el prototipo a los usuarios e interactúa con ellos, escuchando las opiniones directamente de la audiencia objetivo. Es la mejor manera de descubrir tanto los principales problemas del diseño, como los puntos fuertes que se pueden potenciar.

# SCENARIO PLANNING

La metodología Scenario Planning propone una **planificación flexible a largo plazo para reducir el riesgo en las compañías**. Se trata de tener en cuenta escenarios alternativos para contar con una “póliza de seguro”, pues se está más preparado frente a un riesgo potencial. De igual modo, estos escenarios también pueden identificar oportunidades en nichos sin cubrir.



Esta metodología se desarrolla de acuerdo con un proceso metódico y ordenado de 8 pasos:



**Identificar el objetivo en el que se centrará la compañía.**



**Identificar los factores que podrían afectar al objetivo.** Muchos de los factores clave serán obvios, como la demanda del cliente, proveedores, competidores, tecnologías de producción, recursos humanos, etc. Sin embargo, una vez que el equipo haya enumerado 30 o 40 factores clave diferentes, el proceso se extenderá a posibilidades menos obvias, como nuevos players o nuevas tecnologías.



**Considerar las fuerzas externas.** El equipo tendrá también que identificar las fuerzas externas que operan en el mundo, como los factores geopolíticos, económicos, sociales y tecnológicos que a menudo quedan fuera del plan comercial habitual. Un buen conjunto de estos escenarios también ofrecerá información sobre dinámicas menos obvias, como patrones de migración, diferencias culturales, nuevas tecnologías, fluctuaciones monetarias, problemas ambientales y/o epidemias. Además de los riesgos potenciales, también es necesario anticiparse a las oportunidades, los avances y las nuevas tecnologías.



**Reconocer las incertidumbres críticas.** Cuando las fases 2 y 3 presentan un proceso divergente en el que el equipo trata de pensar en todo lo que podría afectar al tema central, el paso cuatro requiere un proceso convergente de priorización. Tras someterse a votación el listado de fuerzas y factores, y agruparse los elementos estrechamente relacionados, quedará una breve lista de incertidumbres críticas.



**Lógica de escenarios.** El desafío del paso cinco es reducir el número prácticamente infinito de futuros posibles. La mejor manera de hacerlo es decidiendo sobre dos incertidumbres críticas para que sirvan como ejes de una matriz de 2 por 2. Luego se generan cuatro lógicas de escenario a partir de las etiquetas en los extremos de los dos ejes. La segunda tarea principal de la planificación de escenarios consiste en contar la historia de cada escenario escogido.



**Escenarios:** Una vez que los miembros del equipo hayan generado suficientes elementos de la trama y titulares, un pequeño equipo central elaborará escenarios narrativos a partir de los esquemas generados.



**Implicaciones y opciones.** Una vez que los escenarios se hayan desarrollado, se realizará otro taller que profundizará en las implicaciones de cada escenario. El equipo debe proponer opciones estratégicas para ayudar a abordar cada una de estas implicaciones y, a medida que se avance con cada escenario, surgirán más opciones estratégicas; que la compañía debería comenzar a tratar de forma inmediata, ya que podrían aplicarse a cualquier situación potencial.



**Indicadores tempranos.** No importa cuánta planificación o práctica se haya realizado para abordar cada escenario potencial, nunca se conocerá realmente qué escenario se desarrollará. Por tanto, es necesario estar al día y buscar indicadores tempranos que indiquen el movimiento hacia un escenario u otro.



# HUMAN CENTERED DESIGN

La metodología Human Centered Design (HCD) es un proceso enfocado en el ser humano, por lo que se centra en el pensamiento, las emociones y el comportamiento cotidiano de las personas. **Se trata de un enfoque creativo para la resolución de problemas que involucra al usuario final desde el principio** y los coloca en el centro del proceso de diseño.

La principal ventaja de utilizar el HCD para desarrollar productos o servicios es **ofrecer a los clientes soluciones que atiendan a sus necesidades reales**. Esto genera una "demanda saludable al mercado" dado que los usuarios consumen aquello que se adecua a sus necesidades.

El proceso empieza con la identificación de un obstáculo que necesita ser resuelto y pasa por tres fases principales: Escuchar, Crear y Entregar. Durante el proceso, el equipo de innovación **pasará de observaciones específicas a síntesis abstractas para más adelante volver a lo específico mediante el diseño de soluciones concretas**.



## Escuchar

Durante esta fase, el equipo de innovación recopilará historias, anécdotas y elementos de inspiración. Tendrá que prepararse para la investigación de la que resultará la nueva solución.



## Crear

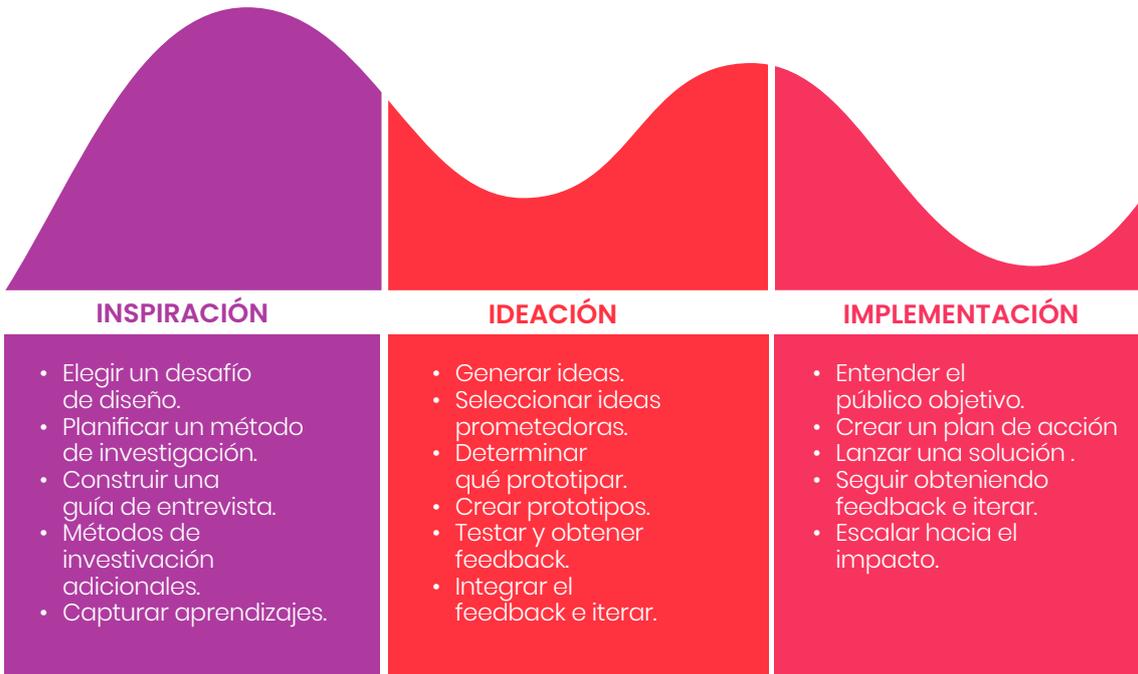
En esta fase el equipo recopilará toda la información para ponerla en marcos teóricos, oportunidades, soluciones y prototipos. Durante esta fase pasarán de un pensamiento concreto a un pensamiento más abstracto en la identificación de temas y oportunidades, para después volver a lo concreto a través de soluciones.



## Entregar

En esta fase es donde se crean las nuevas soluciones mediante un modelo financiero de ingresos y de costes, de la evaluación de capacidades y de la planificación de la implementación.







# Las métricas de la innovación

# 05



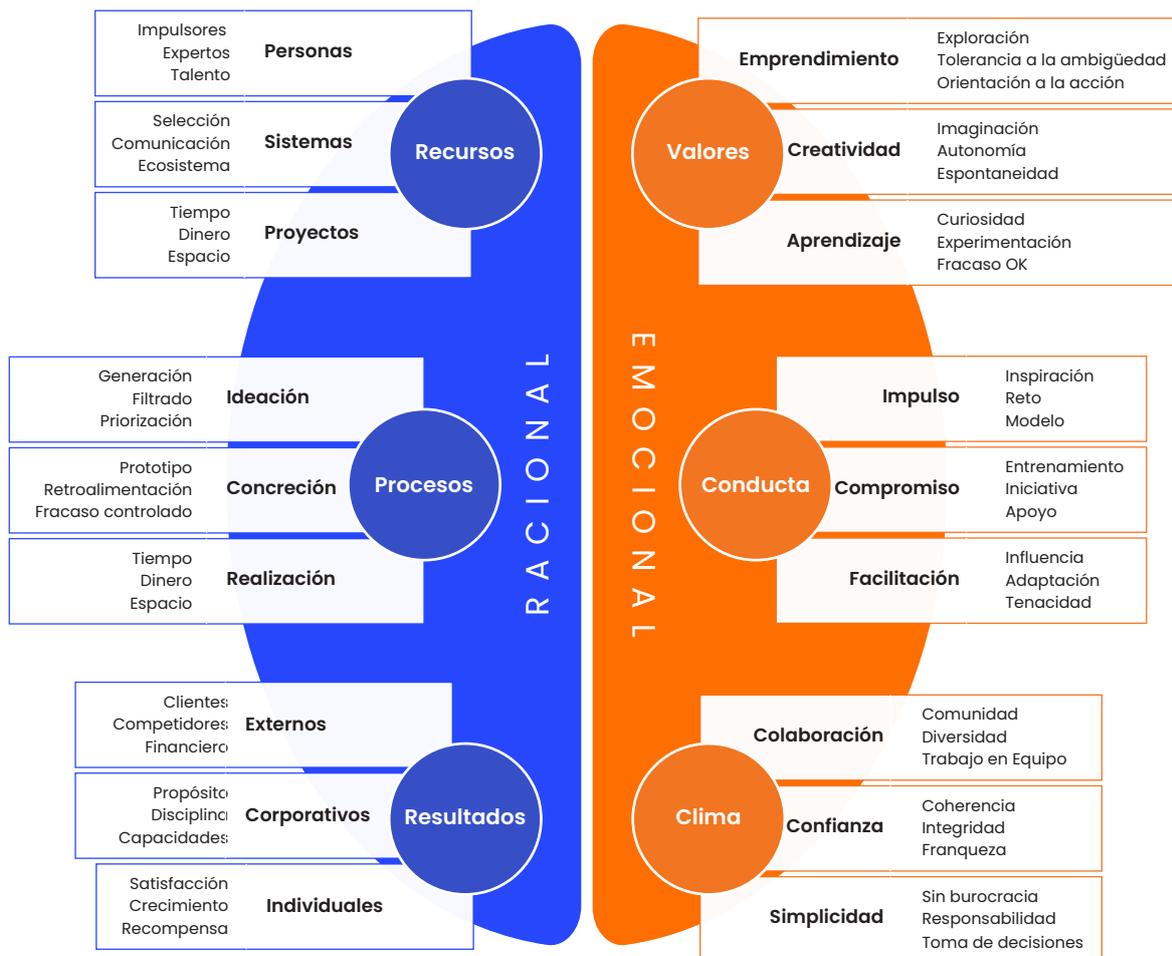
Uno de los principales retos a los que se enfrentan las empresas es el de medir dicha innovación: establecer variables empíricas que permitan hacer un seguimiento de los procesos innovadores, evaluar su adecuación a los objetivos, y medir la consecución de estos. Existen dos modelos concretos en los que se basan la mayor parte de las estrategias utilizadas:

**1. Joe Weintraub y Jay Rao**

**2. Balance Scorecard" (BSC)**

# JOE WEINTRAUB Y JAY RAO

Los profesores Joe Weintraub y Jay Rao han establecido un **modelo de medición de la innovación que se basa en dos grandes categorías, la racional y la emocional**. Así, por una parte, identificaron los bloques constitutivos de la cultura innovadora y sus componentes y, por otra, desarrollaron una herramienta práctica y sencilla para medir la fuerza de los bloques que se ha denominado “i-Q” (innoquotient).



Según esta metodología, la cultura innovadora descansa sobre una base de seis bloques:



### Recursos

Se refiere a los recursos que se destinan a innovación. Consta de tres factores principales: personas, sistemas y proyectos.



### Procesos

Describe el desarrollo de la innovación en una compañía. Es necesario crear las infraestructuras humanas que esos procesos necesitan para operar eficazmente. Un buen proceso es crucial, pero son mecanismos que requieren sistemas humanos complementarios. Consta de tres factores: ideación, concreción y realización.



### Resultados

Describe cómo la innovación se define, se mide y se recompensa. En este esquema, el éxito puede ser captado en tres niveles: externo, empresarial y personal. A nivel empresarial se calcula como el porcentaje de los ingresos anuales generados por los productos lanzados. Sin embargo, el lado emocional de las personas basado en los valores de la compañía, el comportamiento y el clima de trabajo son fundamentales en la consecución de los resultados.



### Valores

Refleja cómo una empresa gasta su tiempo y dinero. Las empresas verdaderamente innovadoras gastan generosamente en ser emprendedoras, promoviendo la creatividad y el aprendizaje continuo.



### Conducta

Describe cómo actúan las personas implicadas en los proyectos de innovación.



### Clima

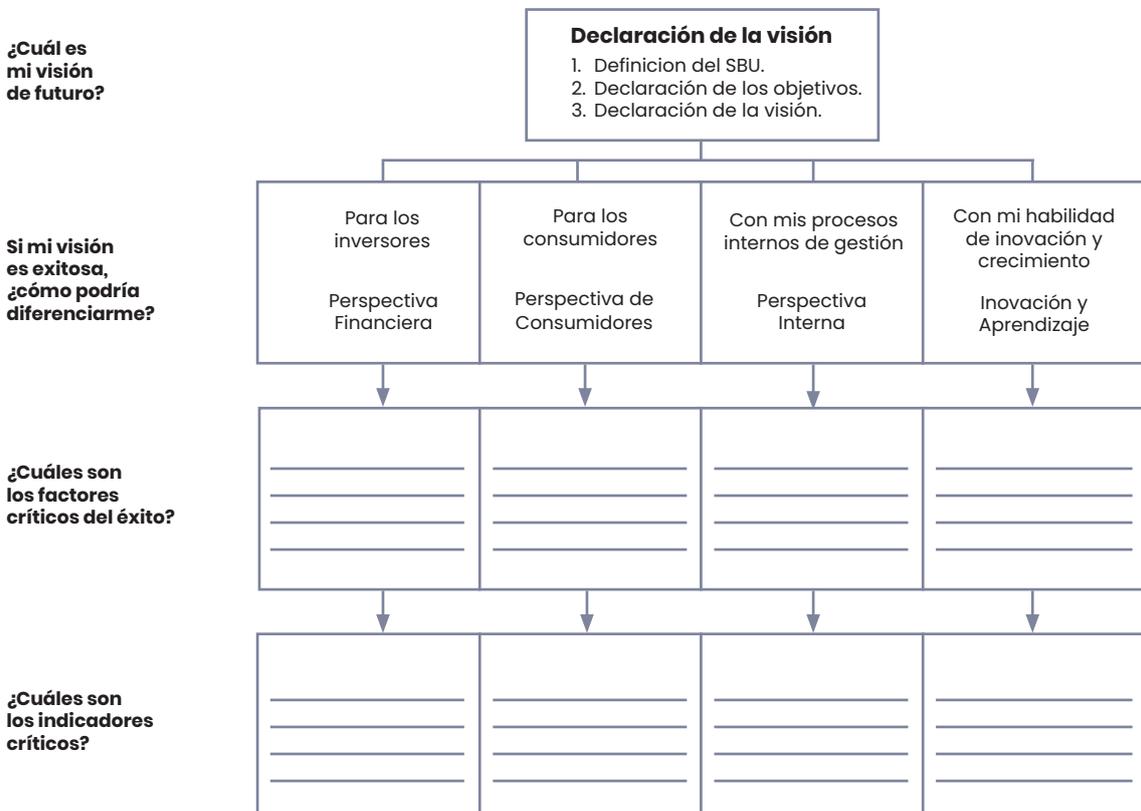
Un clima innovador está marcado por la simplicidad, la colaboración y la confianza entre las personas. Un clima saludable fomenta el entusiasmo, desafía a las personas a asumir riesgos en un entorno seguro, y fomenta el aprendizaje y el pensamiento independiente.

En resumen, este modelo permite **entender y medir un concepto difuso como el de cultura innovadora**, comparando y analizando diferentes áreas, departamentos, niveles, etc. También permite a la dirección comunicar al resto de la organización su compromiso con la innovación.



# BALANCE SCORECARD (BSC)

Robert Kaplan y David Norton proponen el “Balance Scorecard” (BSC) como referencia para establecer métricas de innovación. Según estos autores, los métodos de una compañía para medir el desempeño tienen una gran influencia sobre el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Además, indican que **una medición efectiva del desempeño no debe depender simplemente de los indicadores financieros**, debe ser una parte coherente e integral del proceso de gestión.



A partir de esta premisa propusieron un método, el “cuadro de mando integral”, que puede **motivar mejoras innovadoras en productos, procesos, clientes y desarrollo del mercado**. El cuadro de mando integral enfatiza cuatro perspectivas que la compañía debe tener en cuenta al formular objetivos enfocados a factores críticos de éxito y en la definición de medidas.

			
<b>Perspectiva financiera</b>	<b>Perspectiva del cliente</b>	<b>Perspectiva interna</b>	<b>Innovación y perspectiva de aprendizaje.</b>



# Nuestras Conclusiones

La innovación empresarial ha superado ya el primer obstáculo que se interponía en su camino, en tanto ha generado en torno a sí un innegable consenso. **Nadie duda hoy en día de la necesidad de innovar, de evolucionar los modelos de negocio** tradicionales a la luz de las nuevas tecnologías, los cambios en los hábitos de consumo y la aparición de nuevos actores emergentes. El debate entre quienes consideraban sobredimensionadas las expectativas existentes en torno a las tendencias disruptivas, y quienes defendían su potencial arrollador para los modelos tradicionales, ha sido superado en lo esencial: la propia realidad se ha encargado de otorgar la razón a los segundos.

No obstante, el consenso generado conlleva como contrapartida una dilución del concepto. Todas las empresas hablan sobre innovación, pero no tantas son las que trascienden las barreras discursivas y convierten la innovación en una característica misma de la compañía, observando resultados materiales como la reducción de costes, el lanzamiento de nuevos productos y servicios, o la agilización de los procesos operativos que, en conjunto, otorgan una ventaja competitiva decisiva a estas empresas sobre la competencia.

El reto actual es la estandarización. Convertir la narrativa de la innovación en metodologías sistemáticas, flexibles en función de los distintos mercados, y basadas en herramientas tecnológicas, procesos concretos, variables medibles y resultados evaluables. Existen cada vez más propuestas metodológicas, algunas de las cuales han demostrado ya su efectividad, y deben ser comprendidas por las empresas.

**Crear un marco estandarizado para la innovación, que conjugue coherentemente la transformación cultural y la transformación material de las organizaciones,** es actualmente la dirección en la que deben focalizar sus esfuerzos todas las empresas que aspiren a convertir en oportunidad la ola de disrupción que vive la economía mundial.

Para ello, es esencial la formación y el asesoramiento, tratando de apoyarse en talento interno y expertos externos que puedan colaborar con la alta dirección en la determinación de unos objetivos y, sobre todo, en la **elaboración de una metodología estandarizada y coherente que vincule las tareas, los equipos y los procesos a esos mismos objetivos.**

Aunque indudablemente la inversión económica es un requisito esencial para innovar, no es por sí misma suficiente: una inversión menor puede ser mucho más efectiva si se canaliza a través de un plan estratégico de innovación correctamente elaborado, que una inversión mucho mayor en un contexto de desorientación.





## Innovar, hoy en día, pasa fundamentalmente por:



**Adquirir un conocimiento mucho más profundo del consumidor**, tanto a través de nuevas tecnologías que permiten crear perfiles totalmente personalizados, como a través de la integración del propio consumidor en el proceso de innovación (diseño de nuevos productos, evolución de los existentes, etc.) tres factores principales: personas, sistemas y proyectos.



Sobre la base de las necesidades de los clientes, **establecer un mapa tecnológico completo**, para dilucidar cuáles son las tecnologías que pueden fundamentar la evolución del modelo hacia las expectativas de los consumidores.



**Generar equipos heterogéneos directamente conectados con la dirección** de la compañía específicamente destinados a dinamizar internamente los procesos de innovación: no se trata de que la innovación se circunscriba a un departamento estanco, sino que esos departamentos innovadores sirvan para involucrar a toda la compañía en el proceso.



**Definir con claridad los objetivos, los procesos y las métricas para medir la evolución de la innovación.** Claridad, en este caso, no puede ser sinónimo de rigidez, pues los planes deben ser necesariamente flexibles y evolucionar conforme lo hacen el mercado y los consumidores.

En definitiva, **los ejes centrales son los clientes, la tecnología, los equipos y los procesos.** El modo de englobar todos estos ámbitos en un mismo marco estratégico, es la estandarización de un marco metodológico, que puede integrar elementos de numerosas técnicas y metodologías disponibles, y que debe adaptarse específicamente a la realidad de la compañía. En su elaboración reside el reto que hoy afronta toda empresa dispuesta a definir el porvenir.





# Somos expertos en servicios, productos y soluciones digitales, en innovación tecnológica y en procesos ágiles de transformación.

Con un equipo humano de **más de 2.500 profesionales**, tenemos presencia a nivel nacional e internacional, con sedes en EE. UU., Perú, Brasil, Chile, México, Colombia, Paraguay, Reino Unido y Alemania.

¿Nuestra misión? Generar el mayor valor a nuestros clientes, a los sectores económicos y al conjunto de la sociedad, mediante el diseño y desarrollo de iniciativas **basadas en tecnología de vanguardia**, con el objetivo de accionar el cambio digital de una manera disruptiva.

[www.vectoritcgroup.com](http://www.vectoritcgroup.com)

