

The background features a light beige wavy pattern. In the top-left corner, there are overlapping geometric shapes in yellow, light green, and dark green, some with a white dot pattern. In the bottom-left corner, there are overlapping geometric shapes in blue, light blue, and dark blue, also some with a white dot pattern. A small orange shape is visible at the bottom-left edge.

Guía práctica para ejercicios de innovación abierta

Contenido

Introducción	3
Esquema metodológico general	4
Etapa 1	5
Etapa 2	9
Etapa 3	12



Introducción

La innovación se ha convertido en el motor de desarrollo de empresas y representa un proceso clave para la generación de valor. En el devenir actual se hace necesario desarrollar mecanismos que faciliten la conjunción de conocimientos y experticias para el desarrollo rápido de nuevos procesos, productos y servicios. Como respuesta a esta necesidad se ha propuesto la innovación abierta, caracterizada por facilitar el flujo de conocimientos y experticias desde y hacia las organizaciones utilizando tanto los recursos propios como los externos.

Esta guía tiene como objetivo representar de una manera sencilla y didáctica un paso a paso para lograr con éxito la implementación de ejercicios de innovación abierta en micro y pequeñas empresas, complementada con un conjunto de herramientas prácticas que le permitirán al lector llevar a cabo sus propios ejercicios colaborativos.

Esquema metodológico general

Tres etapas para implementar ejercicios de innovación abierta

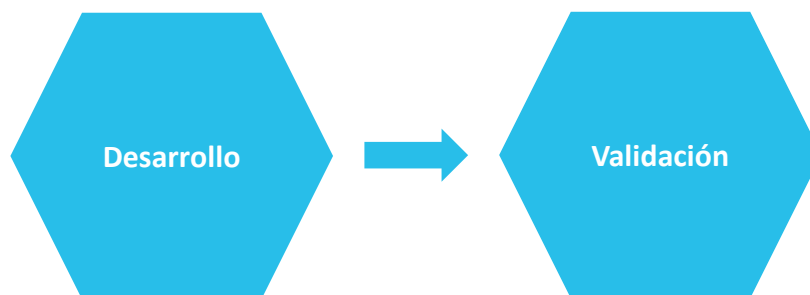
Etapa 1

En esta etapa se agrupan las actividades que corresponden al *antes* de la tangibilización de la innovación. En esta etapa, el proyecto de innovación abierta se encuentra plasmado en el papel, bien sea en fichas de proyecto, en un reto o invitación a lanzar, en las posibles propuestas de solución o en un acuerdo de negociación.



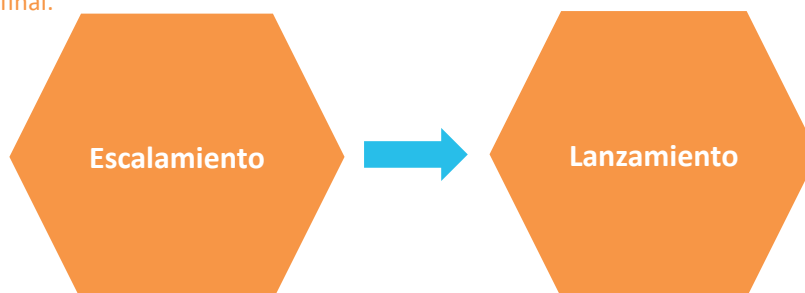
Etapa 2

Esta etapa agrupa las actividades durante las cuales se materializa la innovación. Es en este momento de la implementación que los bienes o servicios se tangibilizan antes de su comercialización o implementación. Los bienes y servicios que se generen en esta etapa deben ser validados para incrementar las posibilidades de éxito durante su escalamiento y posterior lanzamiento.



Etapa 3

Es la etapa correspondiente a las actividades que tienen lugar *después* de la tangibilización de la innovación, comprende la producción de bienes o el diseño en condiciones finales de los servicios o procesos y la comercialización y/o monitoreo de la efectividad de la innovación generada. En este punto, ya la innovación se encuentra materializada, probada y está lista para llegar al cliente o usuario final.



Etapa 1

ACTIVIDADES



Antes de la materialización de la innovación

¿Qué es innovación abierta?

Es un proceso en el que las organizaciones recurren al conocimiento y capacidades de entidades externas para acelerar sus procesos de innovación buscando la mejora o desarrollo de productos y/o servicios, la mejora de procesos internos o la incursión en nuevos mercados.

¿Qué es una ficha de proyecto?

Es una herramienta que resume los elementos básicos de un proyecto, como título, objetivos, fases generales, y otras informaciones que permiten conocer el alcance general de este.

¿Qué es un reto de innovación abierta?

Es un documento que contiene los parámetros generales de un proyecto de innovación de una entidad que requiere ser ejecutado de manera conjunta con un aliado externo. Da información sobre los parámetros generales del proyecto y las condiciones iniciales para la formación de una relación de colaboración.

¿Qué es un solucionador?

Es una persona o empresa que propone una solución para el reto de innovación abierta lanzado.

¿Qué es una propuesta de solución?

Es el documento mediante el cual el solucionador presenta su visión de cómo afrontar el reto de innovación abierta lanzado

¿Qué es un acuerdo de colaboración?

Es un documento construido de manera conjunta entre el dueño del reto de innovación abierta y el solucionador seleccionado en el cual se consignan los aspectos concernientes al desarrollo del proyecto de innovación y la relación de colaboración.

Etapa 1

ACTIVIDADES



INVITACIÓN/LANZAMIENTO DE RETOS

¿Qué vamos a hacer?

En esta etapa, definiremos el proyecto de innovación a ejecutar para el cual se requiere la participación de una entidad externa. Esta necesidad de trabajo colaborativo puede generarse porque no se cuenta con el conocimiento, la experiencia o los recursos requeridos para llevar a cabo el proyecto de forma individual. Construiremos y lanzaremos un reto o invitación a posibles actores que puedan estar interesados en participar del desarrollo del proyecto.

¿Cómo lo vamos a hacer?

1. Identificaremos qué necesitamos para llevar a cabo el proyecto de innovación seleccionado, definiendo qué tenemos y qué nos falta para lograrlo.
2. Construiremos una ficha de proyecto donde se incluya esta información.
3. Estructuraremos un reto o invitación para encontrar solucionadores.
4. Definiremos criterios de evaluación para las propuestas de solución esperadas.
5. Definiremos los canales a través de los cuales comunicaremos la invitación o el reto
6. Lanzaremos el reto/invitación a los posibles solucionadores.

Recomendaciones

- Establece clara y cuantificablemente las necesidades del proyecto de innovación.
- La ficha es una versión resumida del proyecto de innovación por lo tanto, la información consignada debe ser concisa, clara y suficiente.
- El reto es la “carta de invitación” de nuestra parte hacia los posibles solucionadores, es por esto que debe estar escrito de manera atractiva haciendo evidentes las oportunidades de beneficio mutuo.
- Los criterios de evaluación de las propuestas de solución deben ser claramente comunicados a los posibles solucionadores, esto permitirá que sus propuestas de solución estén alineadas con las necesidades del proyecto de innovación.

¿Quién puede ayudarnos?

Firmas de consultoría, agremiaciones o asociaciones, e instituciones educativas podrían orientarte en la construcción de la ficha de proyecto y en la identificación de posibles solucionadores.

Herramientas

- Ficha de proyecto
- Formato de reto

Etapa 1

EVALUACIÓN

ACTIVIDADES



¿Qué vamos a hacer?

Evaluaremos las propuestas de solución que recibamos como respuesta a la invitación lanzada a la luz de los criterios de evaluación definidos durante la construcción del reto. En este paso, podremos hacer contacto con los posibles solucionadores para aclarar los alcances de sus propuestas si se considera necesario, este será un diálogo abierto que permitirá tener información suficiente para tomar la decisión de quién será el solucionar seleccionado.

¿Cómo lo vamos a hacer?

1. Revisaremos y leeremos una a una las propuestas recibidas.
2. Solicitaremos información adicional a los solucionadores si lo requerimos.
3. Escogeremos la herramienta de evaluación que se ajuste a nuestros requerimientos.
4. Evaluaremos las propuestas recibidas a la luz de los criterios.

Recomendaciones

- La innovación abierta se fundamenta en el diálogo entre los posibles aliados. Durante el proceso de evaluación, mantén una comunicación constante con los solucionadores que te permita entender muy claramente el contenido y alcance de su propuesta de solución.
- Algunos ejemplos de criterios de evaluación pueden ser: grado de novedad de la solución, costo de implementación, facilidad de implementación, tiempo de implementación, etc.

¿Quién puede ayudarnos?

Los expertos temáticos como las instituciones educativas, grupos de investigación o docentes pueden ayudarnos a profundizar sobre alguna inquietud técnica sobre la propuesta de solución.

Herramientas

- Matriz de evaluación
- Plano de evaluación

Etapa 1

SELECCIÓN

ACTIVIDADES



¿Qué vamos a hacer?

Una vez evaluadas las propuestas, seleccionaremos el solucionador con el que se trabajará de manera colaborativa en el desarrollo del proyecto de innovación. En este paso, se establecen los compromisos y acuerdos que regirán la ejecución del ejercicio colaborativo a partir de una negociación entre las partes. Todo lo anterior debe quedar documentado en un acuerdo de colaboración.

¿Cómo lo vamos a hacer?

1. Nos reuniremos con el solucionador seleccionado para negociar los términos del acuerdo de colaboración.
2. Estipularemos el alcance de los compromisos, responsabilidades, riesgos y beneficios a compartir con el solucionador.
3. Elaboraremos y firmaremos el acuerdo de colaboración que recoge los términos de la negociación.
4. Si se requiere, firmaremos acuerdos de confidencialidad con el solucionador y su equipo de trabajo.

Recomendaciones

- Algunas preguntas que pueden orientar el proceso de construcción del acuerdo de colaboración son: ¿cuál es el alcance del acuerdo de colaboración?, ¿hasta dónde llegaremos con la alianza?, ¿cuál es el plan de trabajo del proyecto?, ¿cuáles son las responsabilidades de los aliados en el proyecto?, ¿qué actividades ejecutará cada aliado?, ¿cuáles son los aportes en efectivo o especie de los aliados para el desarrollo del proyecto?, ¿cómo será la comercialización del nuevo producto/servicio?, ¿cuáles son los términos para acceder a los beneficios del proyecto?

¿Quién puede ayudarnos?

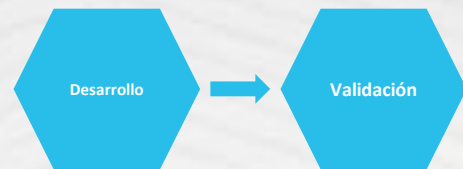
Una visión objetiva puede ser útil en este proceso. Una evaluación hecha de manera grupal con colegas podría entregar esa objetividad.

Herramientas

- Formato de acuerdo de colaboración

Etapa 2

ACTIVIDADES



Durante la materialización de la innovación

¿Qué es un prototipo?

Es una versión preliminar de un producto o servicio que permite verificar sus características en condiciones controladas.

¿Qué es un producto mínimo viable?

Es una versión de un producto o servicio cercana a su forma final. Permite hacer pruebas en condiciones reales de mercado y con consumidores finales.

¿Qué es validar?

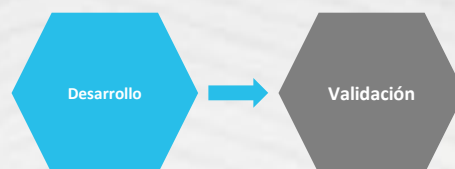
Es el proceso mediante el cual un producto o servicio es puesto en contacto con consumidores o clientes finales con el fin de poner a prueba sus características y recibir realimentación de estos.

¿Qué es iterar?

Es el proceso repetitivo de ajuste que sufre un producto o servicio después de ser expuesto a un proceso de validación.

Etapa 2

ACTIVIDADES



DESARROLLO

¿Qué vamos a hacer?

En este paso iniciaremos el desarrollo de la solución propuesta bajo los parámetros establecidos en el acuerdo de colaboración. Se trabajará en el diseño y materialización de los bienes y servicios resultantes del proyecto de innovación hasta que obtengamos un producto mínimo viable que pueda ser validado.

¿Cómo lo vamos a hacer?

1. Estableceremos un plan de trabajo ajustado a las fechas reales de inicio del desarrollo.
2. Definiremos hitos importantes durante el proceso de desarrollo.
3. Definiremos las características que deberá tener el producto mínimo viable al finalizar el desarrollo.
4. Monitorearemos el progreso del plan de trabajo, realizando los ajustes que correspondan durante la ejecución.
5. Construiremos la documentación que requiera cada desarrollo como fichas técnicas, recetas, patentes.

Recomendaciones

- El plan de trabajo debe establecer claramente las actividades a ser desarrolladas, los resultados a obtenerse en cada actividad, la documentación que soporta los resultados, los responsables de cada actividad y el marco de tiempo para ejecutarla.
- Es recomendable que el proceso de desarrollo del nuevo producto o servicio involucre el contacto con clientes o consumidores desde etapas tempranas. Capturar sus percepciones puede ayudar disminuir la incertidumbre de un producto o servicio novedoso.

¿Quién puede ayudarnos?

Instituciones como Tecnoparque del SENA pueden apoyar la construcción de prototipos y su proceso de validación

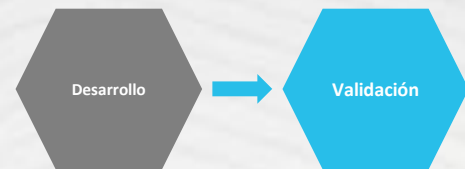
Las oficinas de transferencia de resultados de investigación – OTRI, ofrecen servicios de acompañamiento para la protección de la propiedad intelectual.

Herramientas

- Formato de plan de trabajo
- Formato de cronograma

Etapa 2

ACTIVIDADES



VALIDACIÓN

¿Qué vamos a hacer?

En este paso diseñaremos y pondremos en marcha experimentos de validación para determinar si el producto mínimo viable obtenido durante el desarrollo responde a las especificaciones establecidas en el acuerdo de colaboración y a lo definido en el proyecto de innovación inicial. En este punto, puede ocurrir que debamos iterar entre las fases de Desarrollo y Validación, ya que un producto mínimo viable que requiera ajustes regresará a la fase de desarrollo y debe ser validado nuevamente hasta que esté listo para ser ofrecido al cliente/usuario final.

¿Cómo lo vamos a hacer?

1. Identificaremos la población objetivo a la que está orientado el producto mínimo viable, ellos nos ayudarán a validar.
2. Definiremos las características del producto o servicio que queremos poner a prueba para determinar si está listo para ser lanzado.
3. Seleccionaremos el tipo de experimento que se ajuste a nuestro producto mínimo viable y a la población objetivo (encuesta, *focus group*, promoción, lote de prueba) y los criterios de éxito para él.
4. Ejecutaremos el experimento y recogeremos la información acerca de sus resultados.
5. Evaluaremos si los resultados obtenidos satisfacen los criterios de éxito establecidos.

Recomendaciones

- Un proceso de validación puede conducir a una serie de ajustes sobre el producto o servicio en desarrollo lo que puede llegar a ser demandante en recursos. Tener una visión austera para el diseño de experimentos es ideal debido a que es posible que deban ejecutarse varios.

¿Quién puede ayudarnos?

Grupos de clientes potenciales pueden participar de los ejercicios de validación aportando sus comentarios y sugerencias sobre el proceso.

Herramientas

- Tablero de validación

Etapa 3

ACTIVIDADES



Después de la materialización de la innovación

¿Qué es un modelo de negocio?

Es el conjunto de decisiones que toma una organización para llevar un producto o servicio al mercado. Comprende decisiones comerciales, de operación y comunicación.

¿Qué es generación de valor?

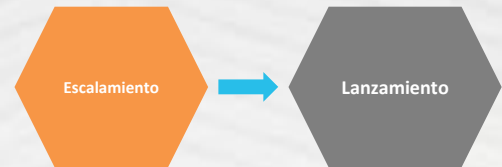
Se refiere a los beneficios obtenidos por una organización debidos al crecimiento de su actividad económica mercantil o mejoras u optimizaciones en sus procesos internos.

¿Qué es un indicador?

Es una expresión numérica que representa el comportamiento o desempeño de un proceso. Al ser comparado con alguna referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

Etapa 3

ACTIVIDADES



ESCALAMIENTO

¿Qué vamos a hacer?

En este paso tendrá lugar la producción de los bienes o servicios que conforman la solución final ya validada. En el caso de los nuevos productos, se elaborarán lotes de producción de acuerdo a establecido en el plan de trabajo para su posterior comercialización. En el caso de servicios o procesos se pondrán a punto para ser implementados y esto incluye capacitaciones requeridas por el personal encargado de operar los procesos o prestar los servicios, manuales de operación de procesos o procedimientos para los servicios, contratación de personal adicional si se requiere, entre otros.

¿Cómo lo vamos a hacer?

1. Definiremos planes de producción ajustados a las fechas de inicio real de la producción para el caso de productos. En el caso de servicios o procesos, definiremos planes de implementación.
2. Monitorearemos el progreso de los planes definidos.
3. Alistaremos los productos, procesos o servicios para su comercialización.
4. Documentaremos el proceso de producción o implementación, según sea el caso.

Recomendaciones

- El proceso de producción inicial de su nuevo producto o servicio puede ser objeto de ajustes que se presentan durante la puesta en marcha. La previsión y el desarrollo un lote de prueba inicial puede validar los componentes fundamentales de su proceso de producción, lo que permitirá identificar ajustes y aumentará las posibilidades de éxito una vez el proceso alcance su escala definitiva.

¿Quién puede ayudarnos?

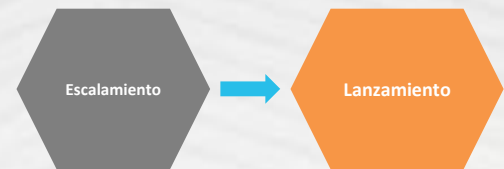
Es posibles que nuestra capacidad instalada no sea suficiente para cumplir con las expectativas de producción, para lo cual podemos recurrir a maquilas.

Herramientas

- Lienzo de modelo de negocio

Etapa 3

ACTIVIDADES



LANZAMIENTO

¿Qué vamos a hacer?

En este punto, ya contamos con un servicio, producto o proceso validado listo para su comercialización o implementación, iniciaremos entonces la comercialización de los productos o la implementación de procesos y servicios y mediremos la respuesta del mercado, clientes o usuarios finales para determinar el éxito del ejercicio de innovación a partir de indicadores pertinentes para cada caso en particular. Estos pueden ser indicadores comerciales, de efectividad, de uso, productividad, entre otros.

¿Cómo lo vamos a hacer?

1. Construiremos una estrategia de comercialización acorde al producto o servicio a ofrecer. En el caso de los procesos, será una estrategia de incremento de productividad y mejora.
2. Definiremos la batería de indicadores que se ajuste a cada caso para monitorear el éxito de la solución.
3. Documentaremos los resultados y los indicadores definidos para establecer métricas de control para la mejora continua.
4. Compartiremos beneficios con el solucionador según lo establecido en el acuerdo de colaboración.

Recomendaciones

- Durante las fases tempranas del posicionamiento en el mercado de un nuevo producto o servicio, uno de los ejercicios más importantes es la medición y monitoreo de métricas e indicadores que permitan establecer aspectos como la aceptación del nuevo producto o servicio por parte de sus clientes con el fin de optimizar el proceso de comercialización.

¿Quién puede ayudarnos?

Agremiaciones y otras instituciones de apoyo empresarial realizan frecuentemente eventos de relacionamiento en los cuales puede presentarse su nuevo producto o servicio.

Herramientas

- Esquema de estrategia
- Cuadro de monitoreo de indicadores



Edición 01
Mayo de 2019
Bucaramanga, Santander

**Guía práctica
para
ejercicios de
innovación
abierta**

Ficha de proyecto

¿De dónde viene?

Describe el problema, necesidad u oportunidad que da origen a la innovación

¿De qué se trata?

Describe el producto/servicio/proceso que quieres implementar

¿Qué tan estratégico es?

Describe qué tan importante es para la empresa resolver este problema/necesidad o aprovechar esta oportunidad

Reto de innovación abierta

¿Cuál es la necesidad insatisfecha?

El problema, necesidad u oportunidad que se quiere afrontar

¿Cómo nos imaginamos la solución?

Descripción del producto/servicio/proceso que se quiere implementar y sus características

¿Qué tenemos y qué hace falta?

Con lo que contamos para ejecutar el proyecto

Lo que nos falta para ejecutar el proyecto

¿Cuáles son los beneficios?

Posibles beneficios que un aliado podría obtener con el desarrollo del proyecto

Criterios de evaluación

Las propuestas de solución serán evaluadas según los siguientes criterios

Matriz de evaluación de propuestas

Completa la siguiente tabla con los criterios de evaluación definidos

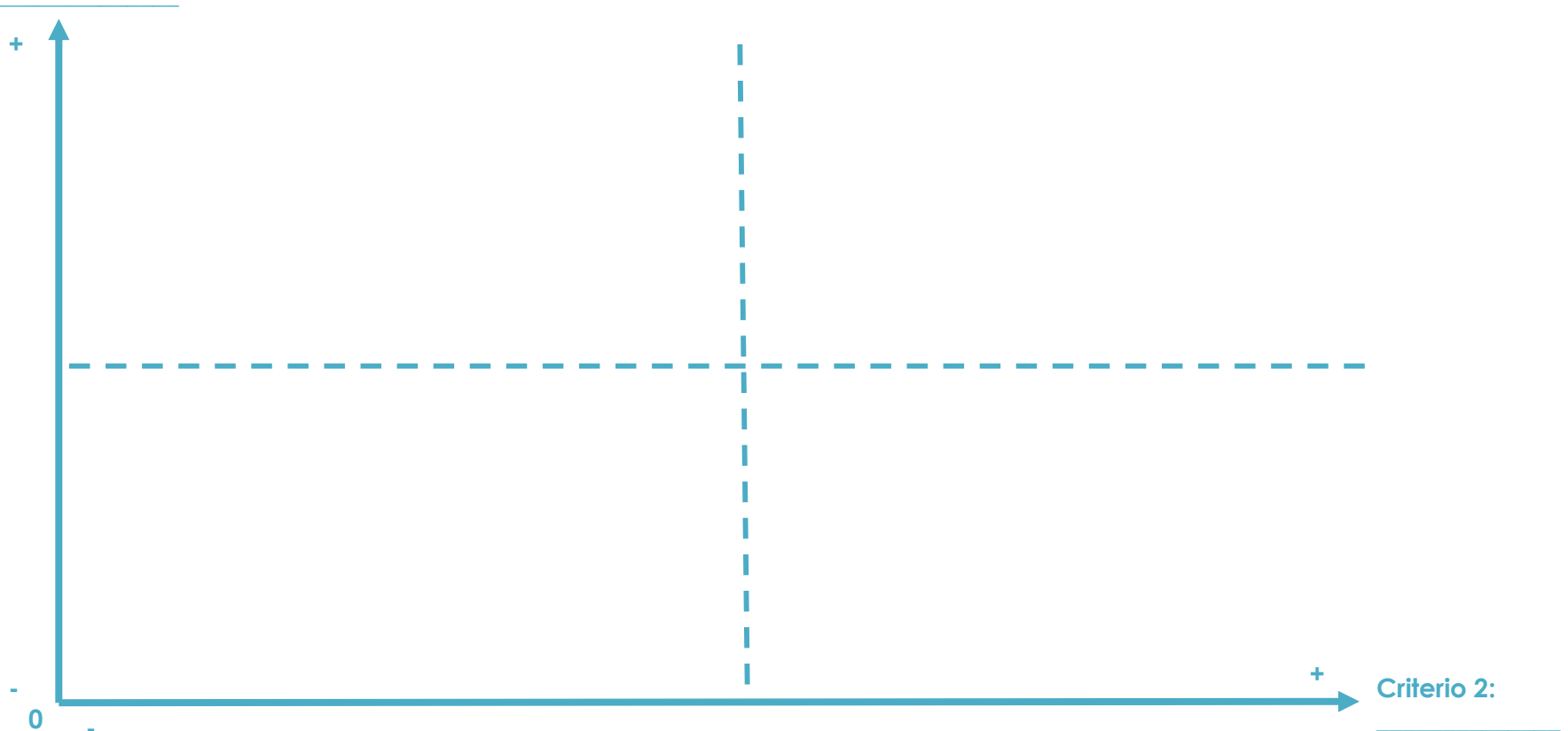
	CRITERIO 1: _____	CRITERIO 2: _____	CRITERIO 3: _____	CRITERIO 4: _____	CALIFICACIÓN FINAL
Propuesta de solución 1					
Propuesta de solución 2					
Propuesta de solución 3					
Propuesta de solución 4					
Propuesta de solución 5					

Define tu escala de calificación (de 1 a 5, de 0 a 100), califica cada propuesta y calcula la calificación final. Recuerda que puedes hacerlo por promedio simple o ponderado si le asignas un porcentaje de peso a cada criterio.

Plano de evaluación de propuestas

Ubica con un punto en el plano cada propuesta de solución dependiendo del grado de cumplimiento de los criterios definidos en cada eje.

Criterio 1:



Formato de acuerdo de colaboración

El acuerdo de colaboración debería contener mínimo la información relacionada en este formato.

Alcance del acuerdo de colaboración

Compromisos de la empresa

Compromisos del solucionador

Tiempo de ejecución de la alianza

Meses

Recursos aportados para la ejecución

Por la empresa

Por el solucionador

Diagrama de flujo del proyecto

Incluya en el diagrama el responsable de cada actividad a ejecutar

Beneficios a recibir

Por la empresa

Por el solucionador

Equipo de trabajo

De la empresa

Del solucionador

Derechos de propiedad intelectual

Formato de plan de trabajo

Para cada etapa y actividad del proyecto a ejecutar, definir los resultados, entregables y responsables

ETAPA	ACTIVIDAD	RESULTADO	ENTREGABLE	RESPONSABLE

Formato de cronograma

Para cada etapa y actividad del proyecto a ejecutar, definir los tiempos de ejecución

[illegible]

Tablero de validación

Para cada una de las características fundamentales de su innovación diseñe un experimento, seleccione una variable a medir y determine un criterio de éxito. Una vez ejecutado el experimento, anote las conclusiones y decida si la característica debe ajustarse o permanecer sin cambios.

Característica a validar	Descripción del experimento de validación	Variable a medir	Criterio de éxito	Conclusión del experimento	Decisión sobre la característica (Permanece o se ajusta)

Lienzo de modelo de negocio

Utilice las preguntas guía para construir el modelo de negocio de su producto o servicio

Socios claves  8. ¿Cuáles son las entidades externas sin las cuales mi negocio no funcionaría?	Actividades claves  6. ¿Cuáles son las actividades cruciales para mi oferta de valor?	Propuesta de valor  1. ¿Cuál es mi producto o servicio? ¿Qué necesidad satisface?	Relaciones  3. ¿Cómo consigo clientes, cómo los mantengo y cómo crezco con ellos?	Segmentos de clientes  2. ¿Quién me va a comprar?
Recursos claves  7. ¿Cuáles son los recursos cruciales que sostienen mis actividades clave?	Canales  4. ¿Qué instrumentos utilizo para relacionarme con los clientes?			
Estructura de costos  9. ¿Cuáles son los costos más importantes inherentes a su modelo de negocio? ¿Cuáles son los recursos y las actividades más costosas?		Flujo de ingresos  5. ¿Cómo entra el dinero a la compañía?		

Esquema de estrategia

¿QUÉ? ESTRATEGIA	¿PARA QUÉ? OBJETIVO	¿CÓMO? ACCIONES	¿CUÁNDO? TIEMPO	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META

Cuadro de monitoreo de indicadores

PERSPECTIVA Financiera, comercial, de gestión, productividad	NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	META	VALOR ACTUAL