

The background features a light gray 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 and dark green, also with a white dot pattern. The text is centered in the middle of the page.

Guía práctica para ejercicios de innovación abierta

Contenido

Introducción	3
Glosario	4
Innovación abierta: profundización	6
Esquema metodológico general	7
Etapas 1	8
Etapas 2	12
Etapas 3	16
Ejemplo de aplicación	19



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.

Glosario

Conceptos principales que aborda la guía

Innovación. Gee S., Pavón J., y Goodman, R., definen innovación como «el conjunto de actividades que conducen a la introducción con éxito en el mercado, de una idea en forma de nuevos o mejores productos, servicios o procesos»; «es el proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil y es aceptado comercialmente».

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.

Ficha de proyecto. 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.

Reto de innovación abierta. 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.

Solucionador. Persona o empresa que propone una solución para el reto de innovación abierta lanzado.

Propuesta de solución. Documento mediante el cual el solucionador presenta su visión de cómo afrontar el reto de innovación abierta lanzado.

Acuerdo de colaboración. Documento construido de manera conjunta con el solucionador seleccionado en el cual se consignan los aspectos concernientes al desarrollo del proyecto de innovación y la relación de colaboración.

Glosario

Conceptos principales que aborda la guía

Propuesta de solución. Documento mediante el cual el solucionador presenta su visión de cómo afrontar el reto de innovación abierta lanzado.

Prototipo. Versión preliminar de un producto o servicio que permite verificar sus características en condiciones controladas.

Producto mínimo viable. Versión de un producto o servicio cercana a su forma final. Permite hacer pruebas en condiciones reales de mercado y con consumidores finales.

Validación. 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.

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

Modelo de negocio. Conjunto de decisiones que toma una organización para llevar un producto o servicio al mercado. Comprende decisiones comerciales, de operación y comunicación.

Generación de valor. Beneficios obtenidos por una organización debidos al crecimiento de su actividad económica mercantil o mejoras u optimizaciones en sus procesos internos.

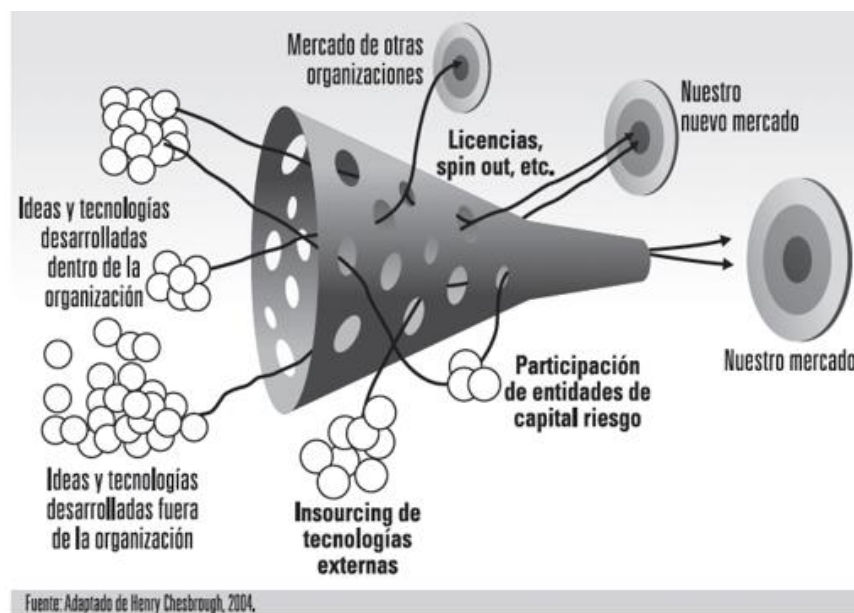
Indicador. Expresión numérica que representa el comportamiento o desempeño de un proceso. Al ser comparado con alguna referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

Innovación abierta

Profundización

¿Por qué innovación abierta?

Tradicionalmente las empresas han gestionado la innovación de forma cerrada, es decir, sus proyectos se desarrollan exclusivamente con el conocimiento y los recursos de la propia organización. Sin embargo, bajo el modelo de innovación abierta, las innovaciones pueden originarse tanto dentro como fuera de la empresa, y para su desarrollo pueden incorporarse conocimiento y recursos de otras organizaciones, lo cual reduce tiempo y costos, y permite desarrollar ideas innovadoras que nunca hubieran sido desarrolladas en la empresa debido a la falta de tiempo, recursos, conocimientos o infraestructura.



¿Cómo funciona la innovación abierta ?

1. La empresa identifica un proyecto de innovación que requiere recursos con los que la empresa no cuenta.
2. La empresa decide acercarse a entidades externas que puedan tener lo que está necesitando.
3. Se plantea un esquema de trabajo colaborativo en el que se adquieren compromisos y se definen beneficios mutuos.
4. Se adelantan acciones conjuntas para desarrollar el proyecto de innovación.

Estructura de la guía práctica

Lo que encontrará en esta guía práctica

Esquema metodológico general

Representación gráfica de las etapas de la metodología y sus actividades. La distribución de las etapas obedece al momento en el que ocurre la tangibilización de la innovación, dividiéndolos entonces en un antes, un durante y un después del momento en el que la innovación se materializa.

Introducción conceptual

Como introducción a cada etapa. Se presentan conceptos que serán abordados durante el desarrollo de las actividades de la etapa.

Desarrollo de actividades

La guía aborda cada una de las actividades a desarrollar en cada una de las tres etapas de la metodología. Estas secciones se componen de preguntas como ¿qué vamos a hacer?, ¿cómo lo vamos a hacer? Además presenta recomendaciones generales y las herramientas que puede utilizar.

Kit de herramientas

Esta guía contiene una serie de herramientas o formatos que ayudan a desarrollar las actividades planteadas. Las herramientas tienen una función didáctica que permite poner en práctica la metodología.

Ejemplo de aplicación

Al final del documento se encuentra un ejemplo práctico de aplicación de la metodología contenida en esta guía y sus respectivas herramientas, con el fin de facilitar la comprensión y apropiación de esta.

Esquema metodológico general

Tres etapas para implementar ejercicios de innovación abierta

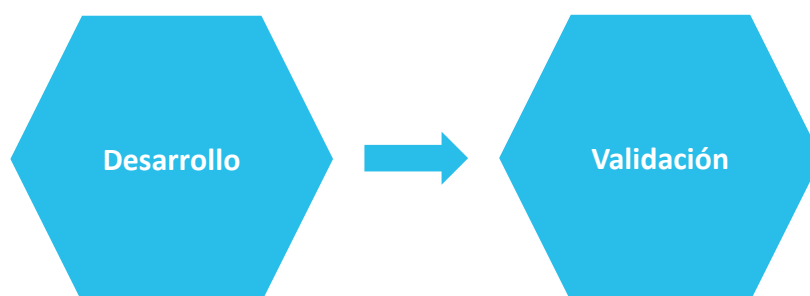
Etapa 1

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.



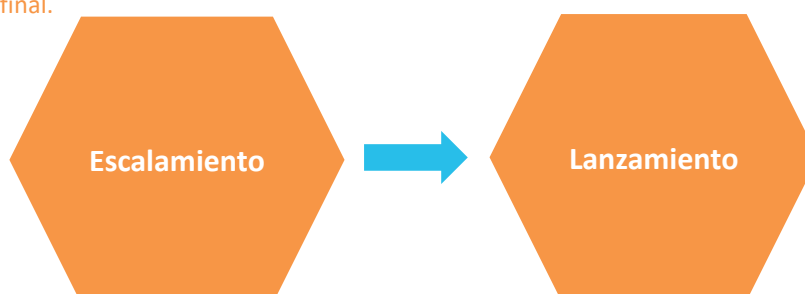
Etapa 2

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



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.

Conceptos clave

¿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 solucionador 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?

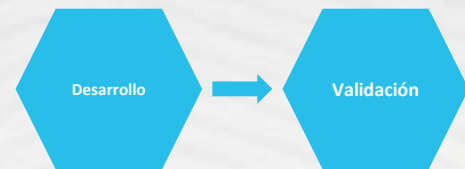
Una visión objetiva puede ser útil en este proceso. Una evaluación hecha de manera grupal con colegas podría entregar esa objetividad.

Herramientas

- Formato de acuerdo de colaboración

Etapa 2

ACTIVIDADES



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.

Conceptos clave

¿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?

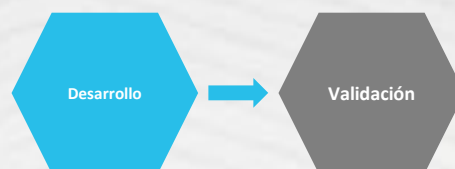
Es el proceso mediante el cual un producto o servicio es puesto en contacto con consumidores o clientes finales con el fin de poner a prueba sus características y recibir realimentación de estos.

¿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

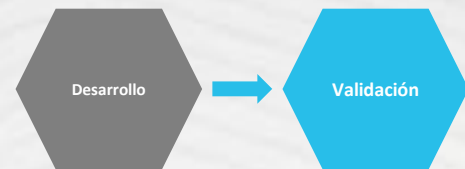
Las oficinas de transferencia de resultados de investigación – OTRI, ofrecen servicios de acompañamiento para la protección de la propiedad intelectual.

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?

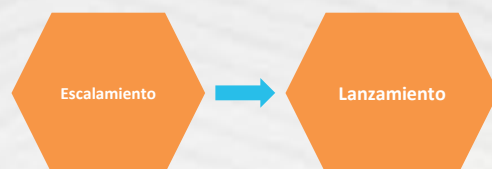
Grupos de clientes potenciales pueden participar de los ejercicios de validación aportando sus comentarios y sugerencias sobre el proceso.

Herramientas

- Tablero de validación

Etapa 3

ACTIVIDADES



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.

Conceptos clave

¿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?

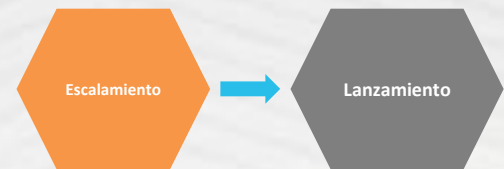
Se refiere a los beneficios obtenidos por una organización debidos al crecimiento de su actividad económica mercantil o mejoras u optimizaciones en sus procesos internos.

¿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?

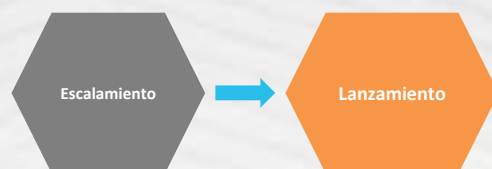
Es posibles que nuestra capacidad instalada no sea suficiente para cumplir con las expectativas de producción, para lo cual podemos recurrir a maquilas.

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

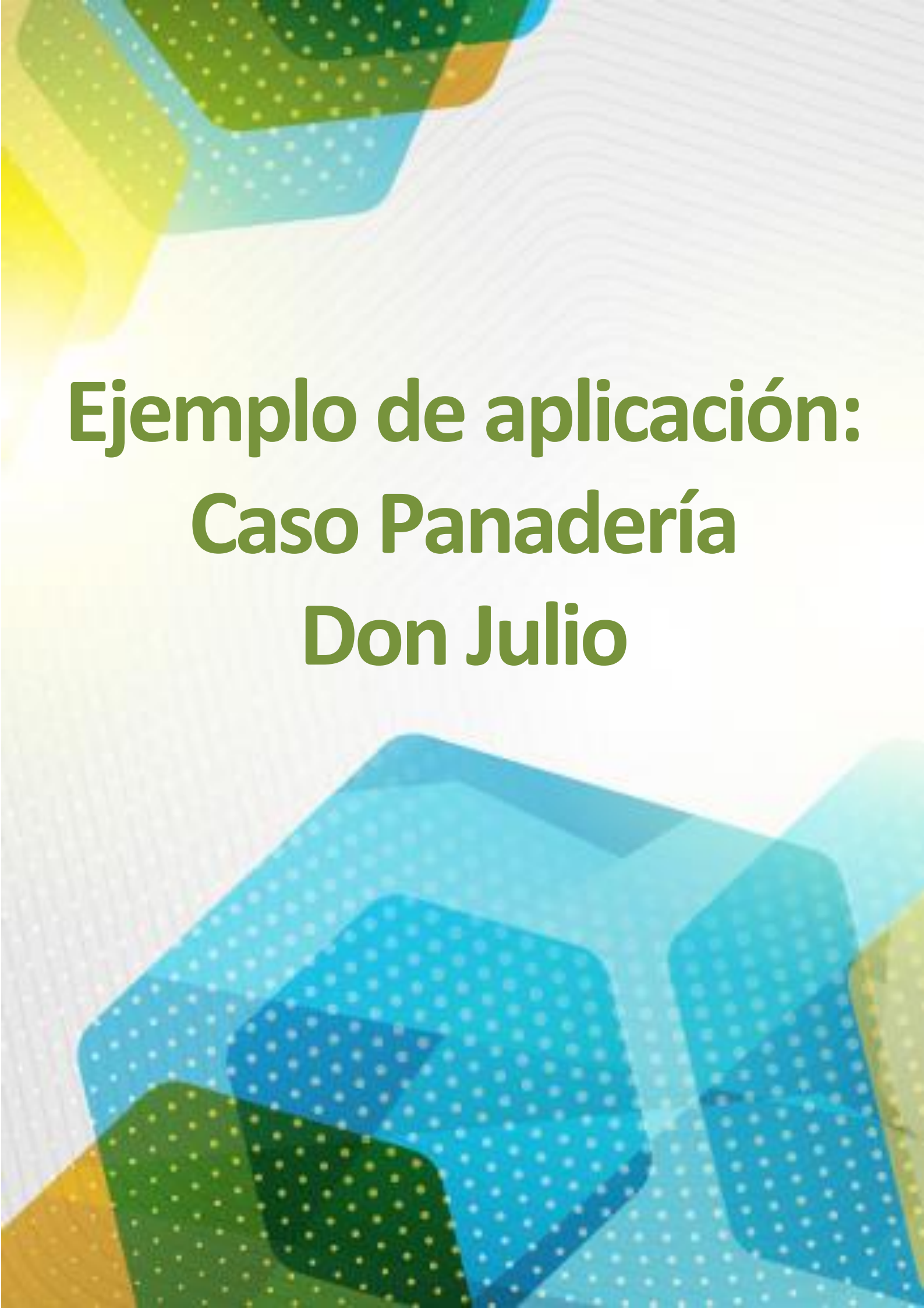
- Durante las fases tempranas del posicionamiento en el mercado de un nuevo producto o servicio, uno de los ejercicios más importantes es la medición y monitoreo de métricas e indicadores que permitan establecer aspectos como la aceptación del nuevo producto o servicio por parte de sus clientes con el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



Ejemplo de aplicación: Caso Panadería Don Julio



Caso Panadería Don Julio

Don Julio ha tenido una panadería desde hace 30 años. La panadería cuenta con reconocimiento por parte de sus clientes quienes la prefieren por su pan siempre fresco. Don Julio vende pan recién horneado durante todo el día pero para usar de forma efectiva sus recursos, concentra su producción en las horas de mayor afluencia de clientes, por esto, ofrece su pan recién salido del horno a las 7:00 a.m. y a las 4:00 p.m.

Don Julio sabe que sus clientes prefieren el pan fresco pero también ha notado que debido a sus ocupaciones, no todo el tiempo se pueden acercar a adquirir el pan recién horneado.

Esta situación generó en don Julio el deseo de desarrollar una alternativa para que sus clientes puedan comer pan siempre fresco en sus hogares, sin importar el momento en el que lo hayan comprado, así que se le ocurre lanzar una **línea de masas de pan congeladas** que el cliente pueda calentar unos minutos y disfrutarlo como recién salido del horno.

Don Julio se enfrenta al reto de conservar frescas las masas hasta el momento de hornearlas y mantener intacto el sabor y la textura, aún después de congelado, ya que nunca lo ha hecho y decide implementar la metodología de innovación abierta para lograrlo.

Etapa 1

ACTIVIDADES



INVITACIÓN/LANZAMIENTO DE RETOS

¿Qué hicimos?

En esta etapa, don Julio definió su proyecto de innovación abierta para el que requiere ayuda externa ya que no cuenta con conocimientos suficientes en conservación de alimentos y productos congelados. Sin embargo, don Julio cuenta con utilidades en su panadería que serán destinadas a inversión para el desarrollo de este nuevo producto.

¿Cómo lo hicimos?

1. Don Julio identificó que aunque cuenta con su experiencia en panadería tradicional, respaldo de su equipo de trabajo en cocina y sus recetas reconocidas por sus clientes, le falta conocimiento en productos congelados y su manipulación.
2. Don Julio construyó una ficha de proyecto donde se incluyó esta información.
3. Con ayuda de su equipo, estructuraron un reto o invitación para encontrar solucionadores.
4. El equipo definió que los criterios de evaluación de las propuestas serían: capacidad instalada y experiencia en pan congelado.
5. Don Julio hace parte de la Asociación de Panaderos de su municipio y se apoyó en esta para la divulgación del reto, vía boletín de noticias de la asociación, correos electrónicos a los asociados e intervención en la asamblea general.

¡Ojo!

- Don Julio no estableció de manera clara cuál era la capacidad instalada requerida en el documento de reto. Únicamente mencionó que tenía algunos equipos de panadería tradicional. Esto ocasionó que la propuesta de solución de Vitapán ofreciera capacidad instalada para una producción de 40 masas congeladas diarias, cuando don Julio requiere una producción de mínimo 120 masas congeladas diarias. Por esto es muy importante definir claramente el alcance de nuestro proyecto, qué necesitamos y cómo evaluaremos las propuestas que recibamos.

¿Quién nos ayudó?

Don Julio se acercó a la Asociación de Panaderos de la cual es socio hace 23 años, esto le facilitó la divulgación del reto entre sus compañeros panaderos.

Ficha de proyecto

¿De dónde viene?

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

Las personas quieren tener pan fresco en su casa a toda hora pero no quieren desplazarse ni salir de su casa. Además quieren tener un pan que puedan almacenar y conservar por mucho tiempo sin que pierda sus propiedades.

¿De qué se trata?

Describe el producto/servicio/proceso que quieres implementar

Línea de panes congelados que puedan hornearse en casa con facilidad y rapidez.

¿Qué tan estratégico es?

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

Existe la posibilidad de llegar a nuevos mercados como el institucional. Además se puede incrementar la cantidad de pan que compran los consumidores cada vez que visitan la panadería.

Reto de innovación abierta

¿Cuál es la necesidad insatisfecha?

El problema, necesidad u oportunidad que se quiere afrontar

Las personas quieren tener pan fresco en su casa a toda hora pero no quieren desplazarse ni salir de su casa. Además quieren tener un pan que puedan almacenar y conservar por mucho tiempo sin que pierda sus propiedades.

¿Cómo nos imaginamos la solución?

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

Línea de panes tradicionales congelados para hornear en casa. Incluye pan cascarita, rollo y pan de maíz.

¿Qué tenemos y qué hace falta?

Con lo que contamos para ejecutar el proyecto

Recetas reconocidas por su sabor.
Equipo de trabajo de 6 personas.
Hornos, mezcladoras, y otros equipos de panadería tradicional.

Lo que nos falta para ejecutar el proyecto

Conocimiento sobre producción de pan congelado.
Congeladores para conservar lo producido.

¿Cuáles son los beneficios?

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

Porcentaje sobre las ventas a convenir.

Criterios de evaluación

Las propuestas de solución serán evaluadas según los siguientes criterios

Experiencia en producción de pan congelado.
Capacidad instalada.

Etapa 1

EVALUACIÓN

ACTIVIDADES



¿Qué hicimos?

Don Julio y su equipo recibieron tres propuestas de solución: la propuesta de Vitapán, la propuesta de Congeapan y la propuesta Rickpan. Don Julio ha invitado al profesor Juan Díaz a participar como evaluador. El profesor Díaz dirige el grupo de investigación de la facultad de Ingeniería de Alimentos de la universidad local. A partir de los criterios definidos, el equipo evalúa con el plano de evaluación las propuestas. Al indagar sobre la capacidad instalada de Vitapan, efectivamente se confirmó que su propuesta solo puede cubrir la producción de 40 masas congeladas al día.

¿Cómo lo hicimos?

1. Don Julio, su equipo y el profesor Díaz revisaron las tres propuestas recibidas.
2. Se preguntó a Vitapán sobre su capacidad instalada para confirmar el dato ofrecido en la solución.
3. El equipo decidió evaluar las propuestas con el plano de evaluación (sin embargo, se incluye un ejemplo con la matriz de evaluación para conocimiento del lector).
4. El equipo evaluó en el plano las propuestas a la luz de quién tenía mayor experiencia en congelados y mayor capacidad instalada, resultando ganador Congeapan.

¡Ojo!

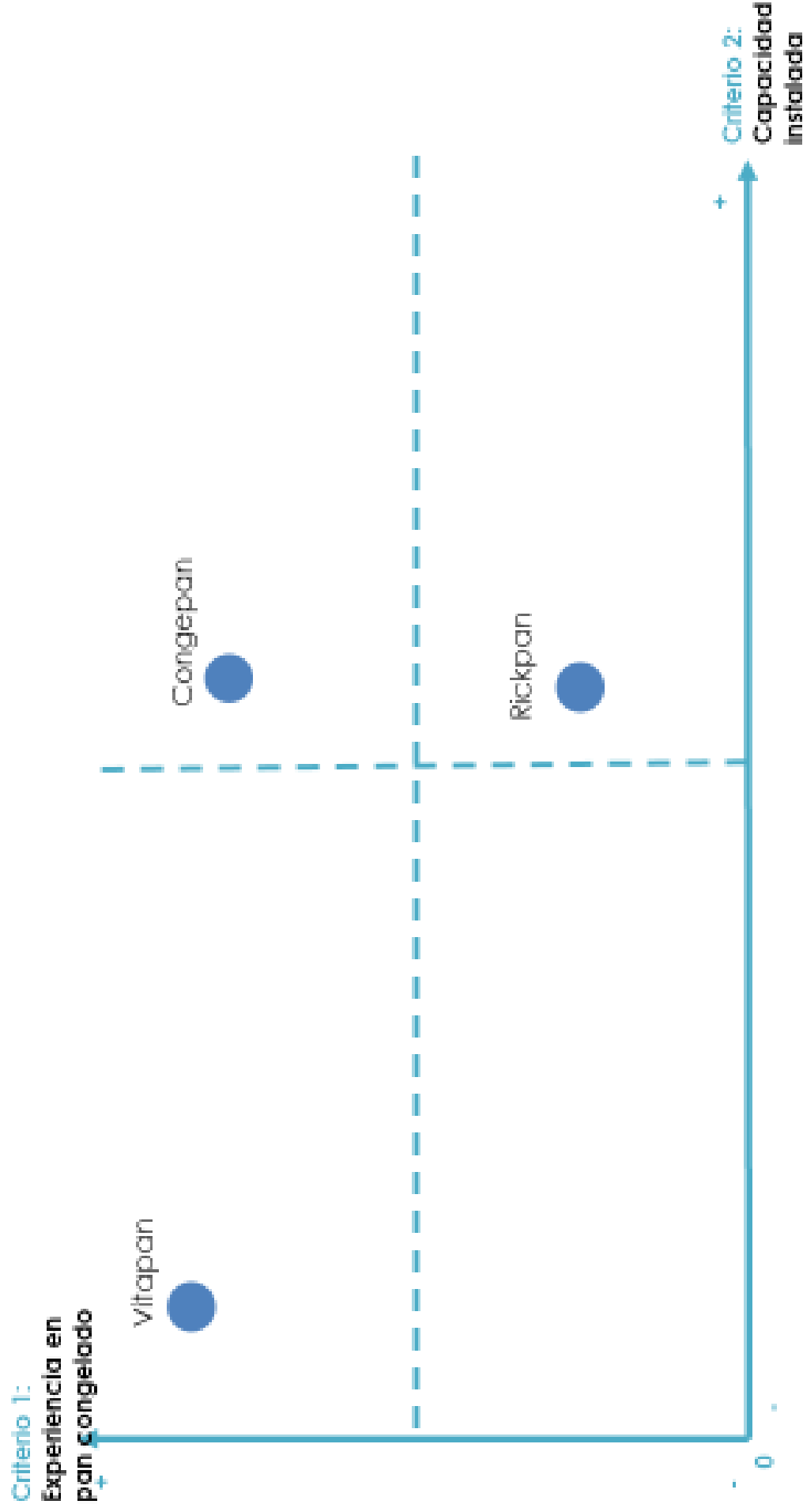
- Si las propuestas de solución no contienen información suficiente para la toma de decisiones, contactar al solucionador siempre será una buena opción. En este caso, don Julio contactó a Vitapan para indagar sobre su capacidad instalada y comprobó que estaba muy por debajo de sus requerimientos.

¿Quién nos ayudó?

En este caso, el profesor Díaz actuó como experto temático, ayudando a don Julio y a su equipo con la toma de decisiones y el análisis técnico de las propuestas de solución.

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.



Matriz de evaluación de propuestas

Completa la siguiente tabla con los criterios de evaluación definidos

	CRITERIO 1: Experiencia en panes congelados	CRITERIO 2: Capacidad instalada	CRITERIO 3:	CRITERIO 4:	CALIFICACIÓN FINAL
Propuesta de Vitapan	4	1			2,5
Propuesta de Congeapan	3	3			3
Propuesta de Rickpan	1	3			2

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.

Etapa 1

SELECCIÓN

ACTIVIDADES



¿Qué hicimos?

Una vez evaluadas las propuestas, se seleccionó como solucionador a Álvaro Álvarez de Congepan cuya trayectoria en productos congelados es de más de 25 años y cuenta con una planta de producción capaz de producir 150 masas congeladas diarias. Se definió con Álvaro y su equipo las responsabilidades de cada quién en el desarrollo del proyecto y se firmó un acuerdo colaborativo entre las partes.

¿Cómo lo hicimos?

1. Don Julio se reunió con el equipo de Congepan para negociar los términos del acuerdo de colaboración.
2. Se estipuló que el alcance del proyecto era la producción de un lote de 1.000 masas congeladas para pan compartiendo el riesgo de las pruebas de sabor, frescura y conservación de las masas y compartiendo los beneficios sobre las utilidades de la línea de congelados 60% para Congepan y 40% para don Julio.
3. Se firmó el acuerdo de colaboración que recoge los términos de la negociación y estipula que su duración será de seis meses para el desarrollo y validación del producto congelado hasta el diseño del plan comercial.

¡Ojo!

- Las recetas de don Julio fueron la base para el desarrollo de las nuevas masas congeladas y estas recetas eran un secreto industrial guardado por don Julio y sus trabajadores cercanos. Para poder usarlas en el desarrollo de la línea de congelados, Álvaro Álvarez y todo el equipo de Congepan tuvo que firmar acuerdos de confidencialidad para proteger las recetas de don Julio de otros competidores.

¿Quién nos ayudó?

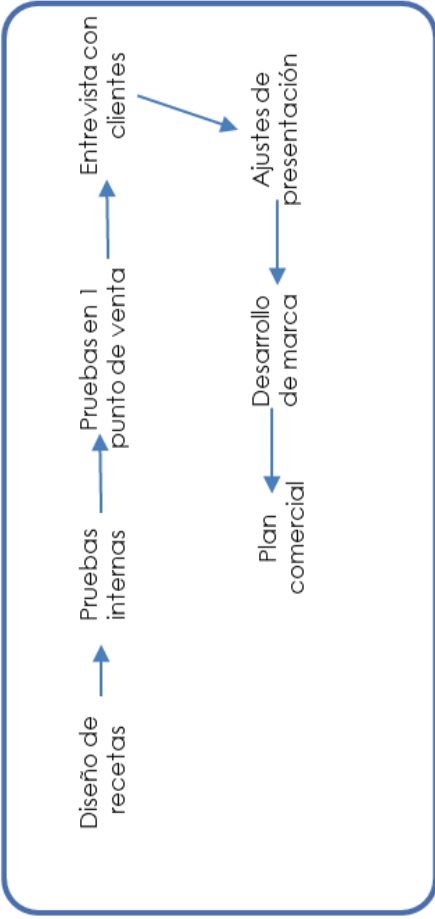
El equipo de trabajo de don Julio estuvo involucrado en el proceso de negociación desde el principio. Una visión objetiva puede ser útil en este proceso. Una evaluación hecha de manera grupal con colegas podría entregar esa objetividad.

Formato de acuerdo de colaboración

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

Diagrama de flujo del proyecto

Incluya en el diagrama el responsable de cada actividad a ejecutar



Beneficios a recibir

Por la empresa

40% de las utilidades por venta.

Por el solucionador

60% de las utilidades por venta.

Tiempo de ejecución de la alianza

6

Meses

Recursos aportados para la ejecución

Por la empresa

Planta de producción.
2 personas encargadas.
Red de clientes.

Por el solucionador

Planta de producción.
Equipos de refrigeración
3 personas encargadas.
Red de distribución.

Alcance del acuerdo de colaboración

Producción de lote de prueba de 1000 masas de pan congelado para venta en el municipio.

Compromisos de la empresa

Producir 45% de las masas con receta Don Julio y aditivos Congeipan.
Facilitar redes de distribución.

Compromisos del solucionador

Producir 55% de masas con receta de Don Julio y aditivos Congeipan.
Almacenar producto congelado.
Facilitar redes de distribución.

Equipo de trabajo

De la empresa

2 operarios

Del solucionador

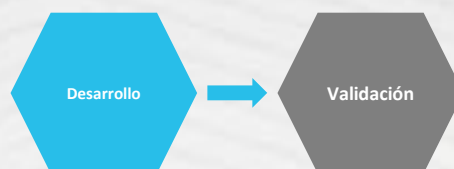
1 coordinador de proyecto
2 operarios

Derechos de propiedad intelectual

La receta es propiedad de las dos empresas por igual. No se podrá compartir ni vender sin la autorización del otro.

Etapa 2

ACTIVIDADES



DESARROLLO

¿Qué hicimos?

En este paso los equipos de don Julio y Congepán iniciaron el desarrollo de las masas congeladas bajo los parámetros establecidos en el acuerdo de colaboración. Se construyó el plan de trabajo para los seis meses de ejecución y se produjeron pequeños lotes de masas que fueron sometidas a pruebas internas en las que se involucró a todo el equipo para probar la frescura y sabor de las nuevas recetas comparándolas con el pan recién horneado tradicional. Se hicieron dos rondas de pruebas hasta que se obtuvo una receta apta para la validación.

¿Cómo lo hicimos?

1. Don Julio y Álvaro Álvarez diseñaron un plan de trabajo ajustado a las fechas reales de inicio del desarrollo de las nuevas recetas.
2. Se definieron como hitos importantes la obtención de una masa apta para pruebas internas y la obtención de una masa apta para pruebas de validación. Alcanzar estos hitos en el tiempo programado, significa que el proyecto está ejecutándose de forma satisfactoria.
3. Se definió que una masa apta para pruebas de validación debe conservar su frescura y sabor por hasta un mes de congelación, al hornearse debe tornarse esponjosa y dorada y debe crecer el doble de su tamaño una vez horneada.
4. Todo el proceso de desarrollo quedó documentado en una bitácora de cocina en la que se registraron las recetas probadas con las cantidades específicas de ingredientes, las temperaturas a las que fue sometida la masa y la vida promedio de cada lote de prueba.
5. Se registraron las nuevas recetas y las fichas técnicas de los productos cuya propiedad intelectual es compartida entre Don Julio y Congepan.

¡Ojo!

- La participación del equipo de trabajo de ambas panaderías fue crucial para el éxito de las pruebas internas. Desde el personal en cocina hasta el personal en mostrador tuvo la oportunidad de probar las nuevas masas y compararlas en sabor, textura y frescura con el pan recién horneado tradicional. Sus aportes fueron de gran ayuda para la mejora de las masas en el proceso de desarrollo.

¿Quién nos ayudó?

Don Julio contactó a la Superintendencia de Industria y Comercio para averiguar cómo podían proteger sus nuevas recetas. Al no ser candidatos a patentes, decidieron guardar como secreto industrial las recetas generadas.

Formato plan de trabajo

Etapas	Actividad	Resultado	Entregable	Responsable
Diseño de recetas	Reunión de encargados de producción Don Julio - Congeapan	Recetas variadas para pan congelado	Documentos con las recetas viables	Don Julio - Congeapan
	Depuración de recetas	Receta viable para pan congelado	Documento con receta detallada	Don Julio - Congeapan
Pruebas internas	Producción masa para prueba interna	Obtención de una masa apta para pruebas internas	Lote de prueba masa interna	Encargado de producción Congeapan
	Experimentos internos de consistencia	El producto conserva su consistencia	Documentación de experimento	Encargado de producción Congeapan
	Experimentos internos organolépticos	El producto conserva sus propiedades	Documento de experimento	Encargado de producción Congeapan
	Producción masa para prueba en punto de venta	Obtención de masa apta para pruebas de validación	Lote de prueba masa PDV	Encargado de producción Congeapan
Pruebas en 1 punto de venta	Desarrollo de empaque para prueba	Empaque de bajo costo para pruebas en PDV	Lote de empaques	Encargado comercial
	Experimento de validación	Recopilación de opiniones de clientes	Documento compilado de opiniones	Don Julio - Congeapan

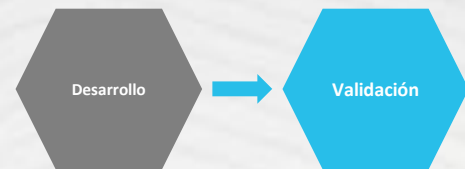
Formato de cronograma

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

[illegible]

Etapa 2

ACTIVIDADES



VALIDACIÓN

¿Qué hicimos?

En este paso el equipo diseñó y puso en marcha un experimento de validación para determinar si la masa obtenida en el proceso de desarrollo considerada apta para pruebas en punto de venta. Para esto se diseñaron tres nuevos productos a partir de las masas congeladas: pan cascarita, pan rollo y pan de maíz congelados para horneo en casa. El punto de venta escogido para las pruebas fue la panadería Don Julio. Los clientes validadores compraron sus masas congeladas y cuando volvieron a la panadería, don Julio les preguntó cómo les había parecido el nuevo producto, esta información se consignó en el tablero de validación y así se obtuvo el resultado que definiría el producto que se llevaría a producción final.

¿Cómo lo hicimos?

1. Don Julio identificó a sus clientes cercanos, aquellos que fueran capaces de evaluar el producto congelado teniendo como referencia el pan fresco tradicional. Ellos ayudaron a validar.
2. Se definieron las características del producto a evaluar: sabor, frescura y textura de los productos congelados.
3. Para este caso, el experimento llevado a cabo fue un lote de prueba de los tres productos y se definió como criterio de éxito que al 90% de los clientes validadores les hubiera gustado el nuevo producto.
4. Durante dos semanas se ofrecieron los nuevos productos en la panadería y se registró la información obtenida de las percepciones de los clientes validadores en el tablero de validación.
5. Finalmente, se obtuvo que en los criterios de frescura y textura los tres productos fueron bien recibidos por el 90% de los clientes, sin embargo, en cuanto al sabor, únicamente el pan cascarita obtuvo una calificación satisfactoria de acuerdo al criterio de éxito. Este será el producto que pasará a escalamiento mientras que el rollo y el pan de maíz tendrán que pasar por un proceso de ajuste en su receta.

¡Ojo!

- Gracias al experimento diseñado, don Julio y Álvaro Álvarez de Congepan ahorraron recursos como tiempo y dinero ya que un pequeño lote de producción sirvió para evaluar la aceptación de los nuevos productos. Sin el experimento, habrían escalado los productos que pasaron las pruebas internas y posteriormente, habríamos registrado pérdidas por el pan de maíz y el rollo que no fueron aceptados por los clientes.

¿Quién nos ayudó?

Nuestros clientes cercanos se convierten en nuestros mejores aliados a la hora de validar nuevos productos, en este caso, la fiel clientela de don Julio tuvo el rol de validador para los experimentos diseñados.

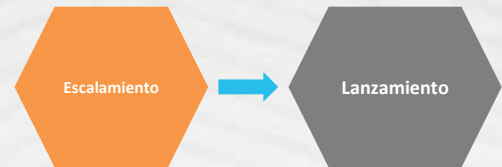
Tablero de validación

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)
El sabor tradicional se mantiene	Ofrecimiento de la masa a clientes de confianza en punto de venta Don Julio	Sabor	Al 90 % le parece agradable	Pan cascarita superó el criterio. Pan de maíz y rollo no.	Permanece cascarita.
La fresca del pan es similar al de panadería	Ofrecimiento de la masa a clientes de confianza en punto de venta Don Julio	Frescura	Al 90 % le parece agradable	Todos pasaron.	Permanecen
La textura es agradable	Ofrecimiento de la masa a clientes de confianza en punto de venta Don Julio	Textura	Al 90 % le parece agradable	Todos pasaron.	Permanecen

Etapa 3

ACTIVIDADES



ESCALAMIENTO

¿Qué hicimos?

En este paso, el equipo conformado por Don Julio y Congepan iniciaron la producción de los panes cascarita que superaron las pruebas de validación con clientes potenciales. Se diseñó el lienzo de modelo de negocio para el nuevo producto pan cascarita congelado para garantizar que se tiene claro cómo monetizar a través de este nuevo producto, así como las actividades que requieren atención para garantizar la operación. Se elaboraron lotes de producción de acuerdo a establecido en el plan de trabajo para su posterior comercialización.

¿Cómo lo hicimos?

1. Se ajustaron las fechas del plan de trabajo a la luz de los tiempos reales de validación y producción de lotes de masas para pan cascarita congelado.
2. El equipo monitoreó el progreso de los planes definidos.
3. Se alistaron los planes de producción y se inició la producción de 900 masas congeladas de pan cascarita a la semana.
4. Se documentó el proceso de producción para controlar los inventarios de insumos y productos terminados.

¡Ojo!

- Durante la producción del lote de prueba inicial, la máquina empacadora al vacío de las masas congeladas sufrió una avería. Afortunadamente, la producción estaba programada para iniciar con un pequeño lote de prueba que permitió identificar la avería, que pudo ser reparada sin contratiempos, antes de iniciar la producción masiva de las 900 unidades programadas como meta semanal definitiva.

Tip adicional:

Es importante prever todos los posibles inconvenientes que pueda tener la producción. Una buena identificación de riesgos, lleva a planes de contingencia que nos ahorran tiempo, dinero y dolores de cabeza durante la ejecución.

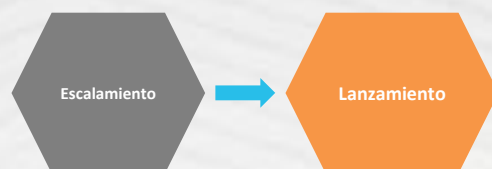
Lienzo de modelo de negocio

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? Proveedor de insumo de conservación de la masa.	Actividades claves  6. ¿Cuáles son las actividades cruciales para mi oferta de valor? Mantener cadena de frío. Asegurar homogeneidad de la masa.	Propuesta de valor  1. ¿Cuál es mi producto o servicio? ¿Qué necesidad satisface? Panes congelados para hornear en casa que conservan el sabor tradicional	Relaciones  3. ¿Cómo consigo clientes, cómo los mantengo y cómo crezco con ellos? Inauguración en punto de venta principal. Voz a voz de clientes frecuentes. Canales  4. ¿Qué instrumentos utilizo para relacionarme con los clientes? Puntos de venta Don Julio y Congeapan	Segmentos de clientes  2. ¿Quién me va a comprar? Personas del municipio que disfrutan del pan fresco tradicional pero no quieren salir de casa
Estructura de costos  ¿Cuáles son los costos más importantes inherentes a su modelo de negocio? Personal Servicios públicos Mantenimiento equipos		Flujo de ingresos  5. ¿Cómo entra el dinero a la compañía? Venta de pan congelado		

Etapa 3

ACTIVIDADES



LANZAMIENTO

¿Qué vamos a hacer?

En este punto, ya don Julio y su equipo contaba con un nuevo producto validado listo para su comercialización, las masas congeladas de pan cascarita para horneado en casa eran una realidad. Se inició entonces la comercialización de las masas congeladas y se procedió a medir la respuesta del mercado, ingresos por ventas, niveles de producción semanal, entre otros indicadores de interés. Se monitoreó el progreso de los indicadores definidos en el tablero de indicadores y se documentó el crecimiento de las ventas de pan cascarita congelado para horneado en casa.

¿Cómo lo vamos a hacer?

1. Se definió una estrategia de comercialización acorde al producto, que incluía una meta de producción de 900 masas congeladas a la semana.
2. Se definió la batería de indicadores que se ajustaba a este caso para monitorear el éxito de la solución. En este caso fueron unidades producidas a la semana e ingresos por ventas mensuales.
3. Se documentó el resultado y los indicadores definidos para establecer métricas de control para la mejora continua. Así Don Julio puede tomar decisiones sobre si invertir en la producción de más producto similares o incrementar o disminuir los niveles de producción de masas congeladas para pan cascarita, según corresponda.
4. Las utilidades dejadas por las ventas del nuevo producto, están siendo compartidas 60% - 40%, tal como se estableció en el acuerdo de colaboración.

¡Ojo!

- Durante las primeras semanas de posicionamiento del nuevo producto en el mercado, las ventas esperadas de 900 unidades semanales no se lograron, por lo que la producción se ajustó a menos unidades para no ocasionar un incremento en los inventarios y un problema de liquidez a corto plazo. He ahí la importancia de la medición y el monitoreo de los indicadores.

¿Quién nos ayudó?

Don Julio presentó la línea de panes congelados ante la Asociación de Panaderos de su municipio y logró generar alianzas de comercialización con 4 panaderías más.

Esquema de estrategia

¿QUÉ? ESTRATEGIA	¿PARA QUÉ? OBJETIVO	¿CÓMO? ACCIONES	¿CUÁNDO? TIEMPO	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META
Mercadeo de panes congelados en puntos de venta.	Aumentar el posicionamiento del producto en el municipio.	Evento de inauguración	Mes 2	Ventas mensuales	\$2.200.000
		Acercamiento a clientes frecuentes	Mes 2 a mes 3		
		Impulsadoras en puntos de venta	Mes 2 a mes 4		
Alcanzar producción semanal según capacidad instalada	Garantizar proceso estándar de producción de masas	Documentación de proceso y entrenamiento	Mes 2 a mes 6	Producción semanal de masas	900
	Garantizar disponibilidad de espacio para refrigeración	Monitoreo y recuperación de espacios	Mes 2 a mes 6	Capacidad de almacenamiento de masas	1800

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
Comercial	Ventas mensuales	Ingresos por ventas de pan congelado	Pesos \$	Mensual	\$2.200.000	\$120.000
Producción	Producción semanal	Número de masas producidas por semana	Unidades de masas	Semanal	900	200



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

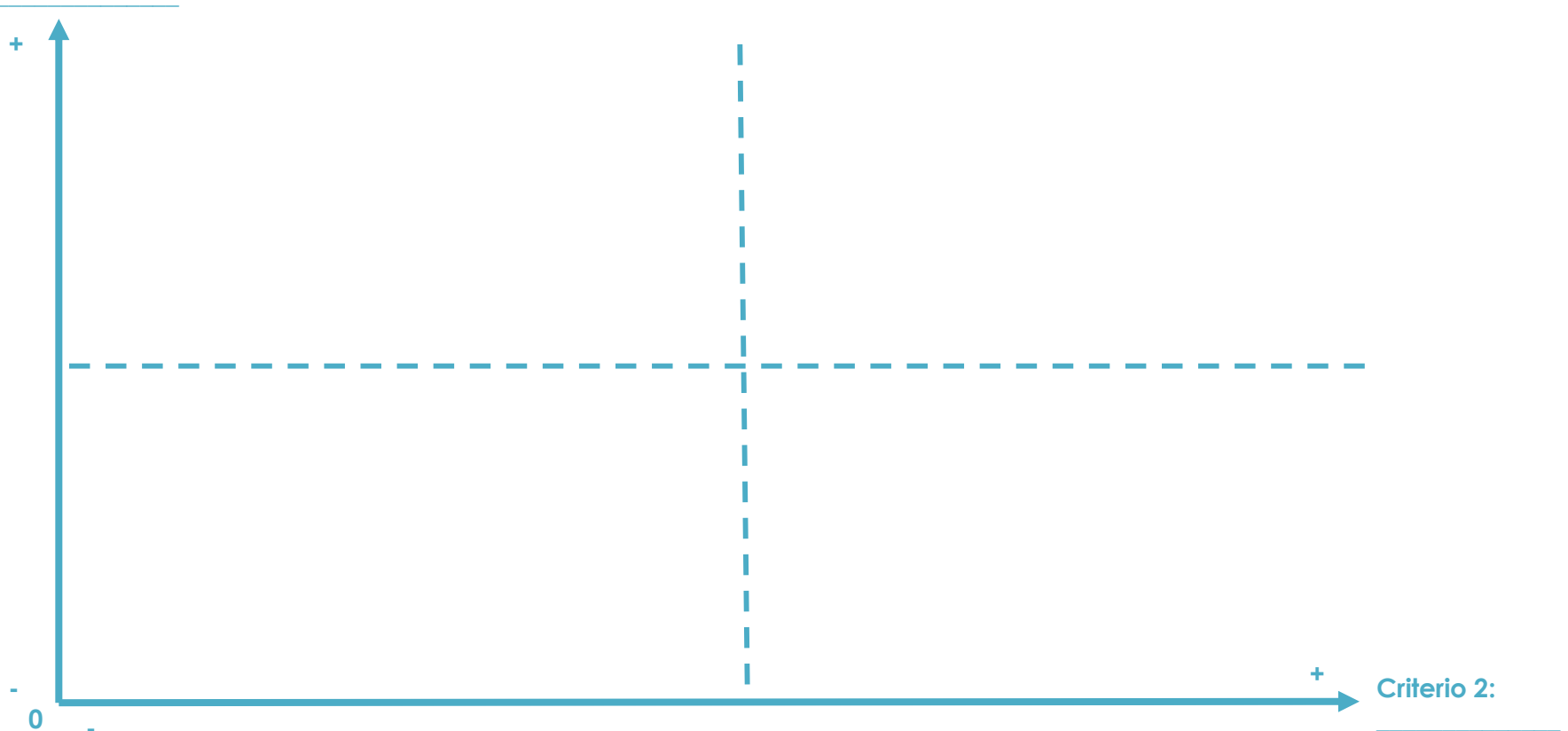
	CRITERIO 1: _____	CRITERIO 2: _____	CRITERIO 3: _____	CRITERIO 4: _____	CALIFICACIÓN FINAL
Propuesta de solución 1					
Propuesta de solución 2					
Propuesta de solución 3					
Propuesta de solución 4					
Propuesta de solución 5					

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