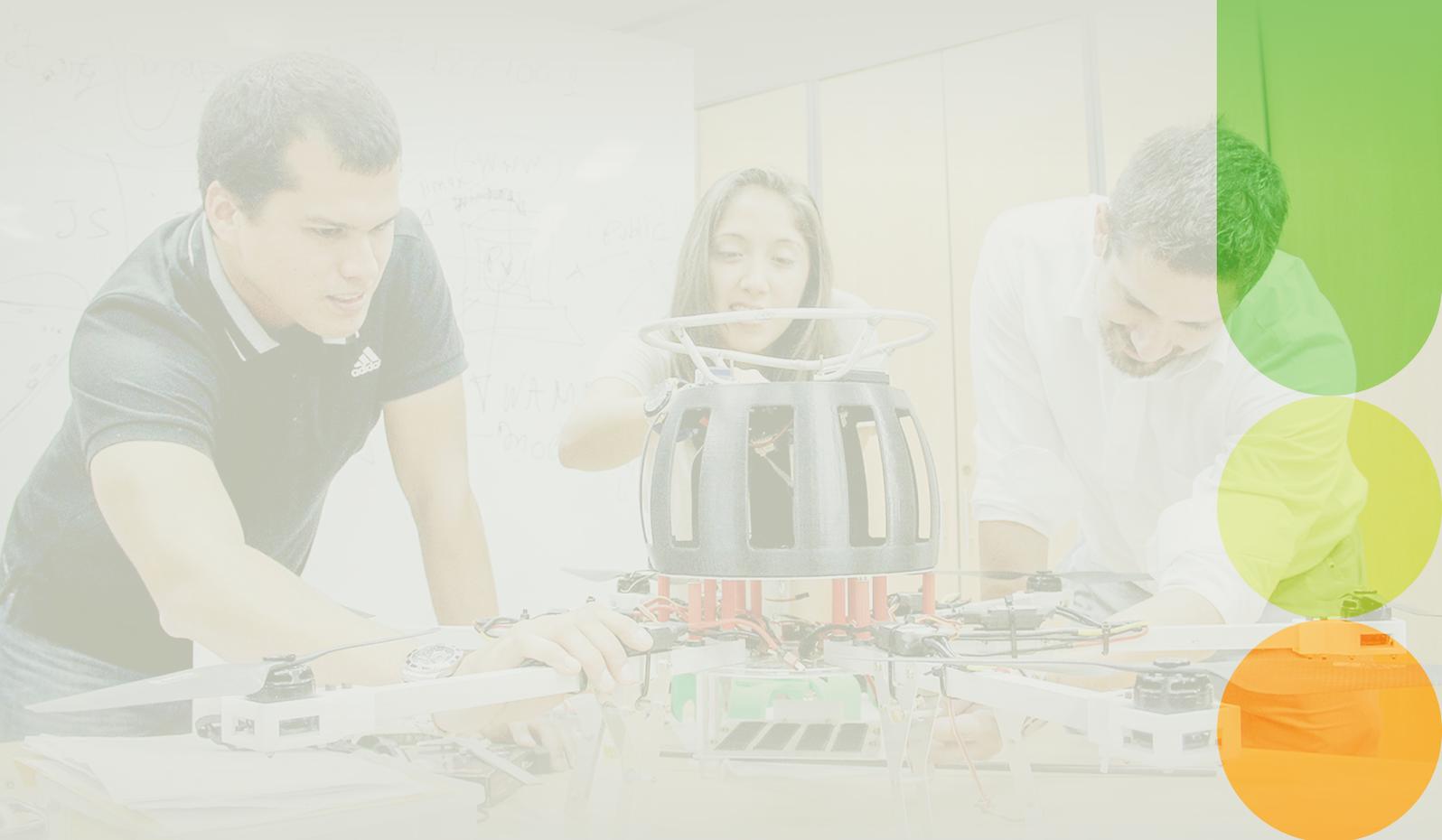


Programa de

Innovación Abierta

Empresarial ↗

Guía Metodológica



PRODUCE
Ministerio de la Producción



Programa de Innovación Abierta Empresarial

Guía Metodológica

1º edición, abril 2023

Editado por:

Ministerio de la Producción
Calle Uno Oeste N° 060, Urb. Córpac - San Isidro, Lima
Teléfono (01)616 2222

Hecho el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2023-04726

Esta publicación es un producto de la Dirección General de Innovación, Tecnología, Digitalización y Formalización del Ministerio de la Producción

Raúl Pérez Reyes Espejo
Ministro de la Producción

Javier Enrique Dávila Quevedo
Viceministro de MYPE e Industria

Miguel Alfonso Accinelli Obando
Director(s) de la Dirección General de Innovación, Tecnología, Digitalización y Formalización

Miguel Alfonso Accinelli Obando
Director de Innovación

Coordinación técnica

Shirley Magaly Andrade Culqui - Dirección de Innovación

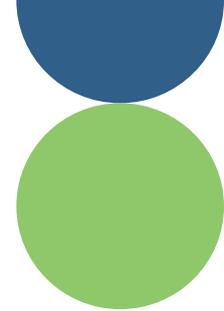
Renzo Aaron Romero Santibañez - Dirección de Innovación

Índice

Introducción	5
Definiciones	6
Proceso de Innovación Abierta Empresarial	8
FASE I:	10
1. Open Innovation Readiness: Definición de la agenda de innovación de la organización	12
2. Open Innovation Readiness: Fortalecimiento de capacidades	29
3. Definición del Programa de Innovación Abierta	34
4. Búsqueda y selección de entidades proponentes de soluciones	44
FASE II:	58
1. Desarrollo o adaptación de soluciones	60
2. Ejecución de pruebas de concepto o pilotos	62
3. Integraciones finales y formalización de alianzas	71
Recomendaciones para ejecutar procesos de Innovación Abierta	73

Foto: PRODUCE





Intro

Esta guía metodológica ha sido diseñada para apoyar a las lideresas, los líderes, las gestoras y los gestores que tienen el encargo de desarrollar la práctica de Innovación Abierta en sus organizaciones.

La innovación abierta es un término acuñado por Henry Chesbrough y se refiere a que *"...las empresas van más allá de sus límites y desarrollan la cooperación con organizaciones o profesionales externos..."*, incorporando la inteligencia colectiva.

Todo parte por aceptar que es imposible cumplir con nuestro propósito como organización y servir a las necesidades de nuestros clientes sin conectarnos con otros actores.

Por ello, esta guía es una herramienta para medianas y grandes empresas que buscan iniciar o mejorar los procesos que forman parte del diseño estratégico y de la ejecución de un Programa de Innovación Abierta.

Como punto de partida, brindaremos un marco de referencia para elaborar una Agenda de Innovación y Transformación que permita realizar una evaluación estratégica para identificar oportunidades, brechas, amenazas y fortalezas de la organización. Esto conseguirá listar iniciativas o proyectos de innovación que busquen cerrar las brechas y capturar nuevas oportunidades. Una vez definidas las iniciativas priorizadas, se podrá elegir el vehículo

de innovación más adecuado para su desarrollo.

Con las iniciativas cuyo vehículo sea el de innovación abierta, se determinará la estrategia del Programa escogiendo los beneficiarios, el perfil de las MIPYME o startups proponentes de solución, las geografías en las que operaremos, la propuesta de valor que ofrece la entidad solicitante a los solucionadores y la forma en la que realizaremos un proceso de búsqueda a través de convocatorias abiertas y/o scouting.

Más adelante, se describirán procesos para seleccionar a las entidades proponentes de soluciones. Estos procesos incluyen desde cómo formar un equipo de evaluadores, hasta cómo llevar a cabo mesas de trabajo para que, de forma colaborativa, se acuerde el alcance de la solución a validar durante los pilotos.

La guía continúa con las actividades clave que se ejecutan en la Fase II de implementación, que incluye la realización de mesas de trabajo para definir las hipótesis de los pilotos y las recomendaciones metodológicas para llevarlos a cabo y refinarlos.

Por último, finalizaremos con una serie de recomendaciones que fueron recolectadas en múltiples entrevistas a gestores de programas de innovación abierta de las empresas del sector financiero, minero, salud, retail, telecomunicaciones y energía.

Definiciones



Piloto

Es la forma más sencilla de probar si una solución resuelve el problema de una organización antes de realizar una implementación permanente. Es un proyecto ligero que resuelve un problema a pequeña escala por un tiempo limitado y con entregables predefinidos. En el contexto de Innovación Abierta, el piloto es el primer paso para validar una solución antes de escalar.



Alianza

Pacto o acuerdo que recoge los intereses y el propósito de dos o más organizaciones.



Co-creación

Mecanismo de innovación colaborativa en la que más de una parte participa en el diseño o creación de una solución.



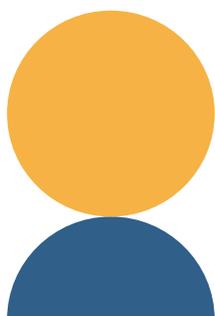
TRL

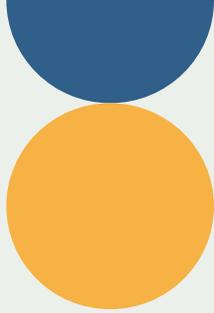
Escala del Nivel de Madurez Tecnológica. Proviene de las siglas del inglés *Technology Readiness Level*.



Scrum

Scrum es un marco de trabajo que reduce la complejidad en el desarrollo de productos para satisfacer las necesidades de los clientes. El *framework* de scrum cuenta con diversas ceremonias como reuniones de status semanal o diario, reuniones de planificación, reuniones de aprendizajes y retrospectivas. Fuente: scrum.org





Sprint

Un sprint es un período breve de tiempo fijo en el que un equipo de scrum trabaja para completar una cantidad de trabajo establecida.
Fuente: Atlassian



Script

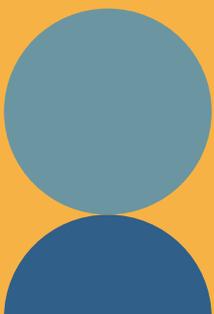
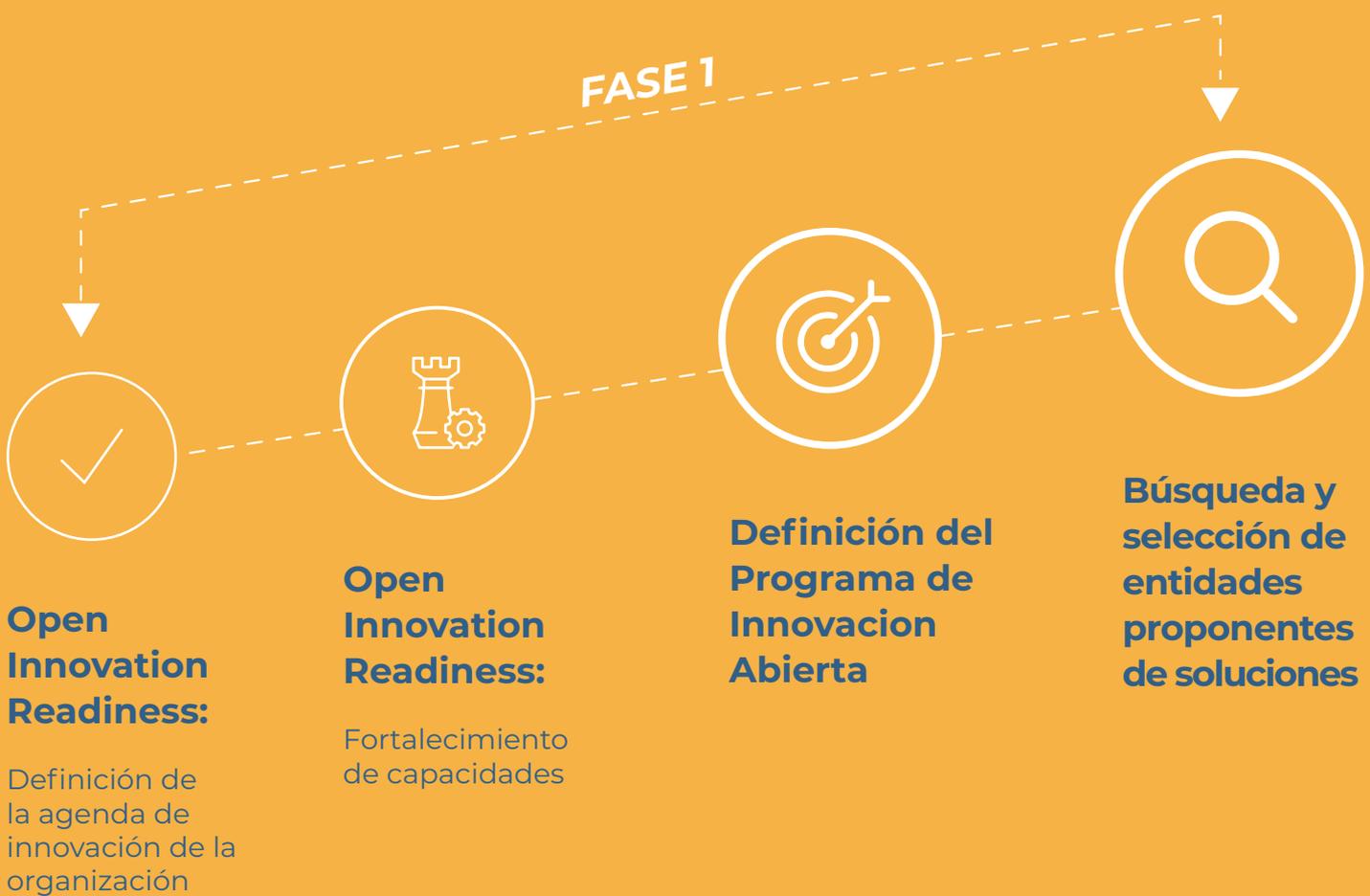
En informática, un script o secuencia de comandos, es un término informal que se usa para designar a un programa relativamente simple. Los scripts regularmente no se compilan con anticipación a código máquina, sino que son ejecutados por un intérprete que lee el archivo de código fuente al momento o por una consola interactiva donde el usuario suministra el programa al intérprete paso a paso. Los scripts se pueden usar para hacer prototipos de programas, automatizar tareas repetitivas, hacer procesamiento por lotes e interactuar con el sistema operativo y el usuario. Debido a esto, los intérpretes de comandos o *shells* suelen diseñarse con funcionalidades de programación.



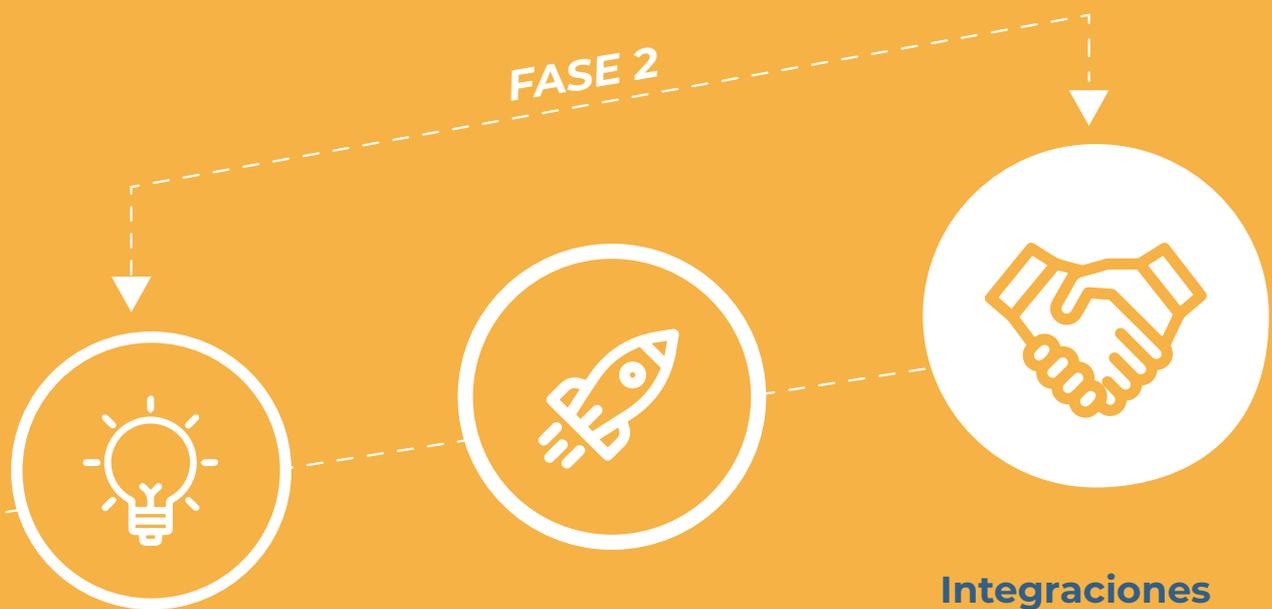
API o interfaz de programación de aplicaciones

Conocida también por la sigla API, en inglés: *application programming interface*, un conjunto de subrutinas, funciones y procedimientos (o métodos, en la programación orientada a objetos) que ofrece cierta biblioteca para ser utilizada por otro software como una capa de abstracción.

Proceso de Innovación Abierta Empresarial



ción al



¿Prueba de concepto exitosa?

FASE I:

Paso 1.

Open Innovation Readiness: Definición de la agenda de innovación de la organización

Paso 2.

Open Innovation Readiness: Fortalecimiento de capacidades

Paso 3.

Definición del Programa de Innovación Abierta

Paso 4.

Búsqueda y selección de entidades proponentes de soluciones

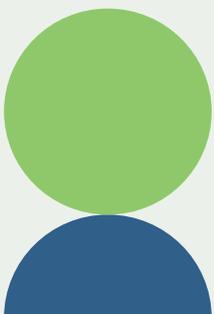


Foto: PRODUCE



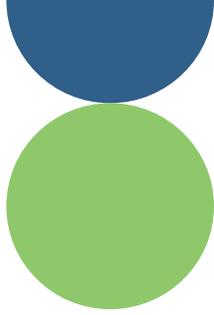
Foto:PRODUCE



Paso 1

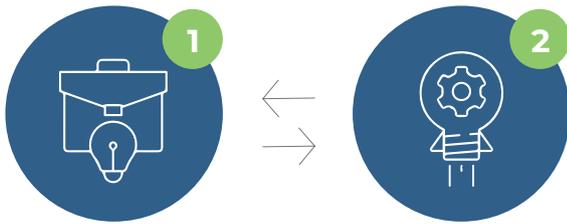
**Open Innovation
Readiness: Definición de
la agenda de innovación
de la organización.**





1.1. Descripción

La definición de la agenda de innovación corporativa es el resultado de un proceso que concluye con los siguientes componentes:



Portafolio de iniciativas o desafíos de innovación y/o transformación digital

Vehículos de innovación requeridos para el desarrollo de iniciativas

El componente central son las iniciativas de innovación o transformación de la empresa. De ello se derivan los desafíos empresariales que serán desarrollados a través del vehículo de innovación más adecuado.

Para poder determinar el portafolio de iniciativas, se llevan a cabo actividades como:

A. Realizar un alineamiento estratégico

B. Realizar una evaluación estratégica o diagnóstico

- o Identificación de brechas
- o Identificación de oportunidades
- o Identificación de fortalezas y debilidades

C. Definir la estrategia de innovación

- o Ideación de opciones
- o Definir las ideas con mayor potencial
- o Priorizar y balancear el portafolio
- o Ordenar la hoja de ruta
- o Categorizar los desafíos por tipo de vehículo de innovación

1.2. Actividades clave

A. Alineamiento estratégico

Siempre es recomendable que el equipo de innovación interno o la consultora contratada para realizar el diagnóstico o evaluación estratégica y respectivo diseño de la agenda de innovación, realice una alineación con la estrategia corporativa de la organización.

En esta actividad se suele ejecutar una inmersión en la información disponible de la empresa para conocer su propósito o aspiración ganadora, su visión, misión, valores, las decisiones estratégicas que ha escogido la organización para competir en el mercado y su propuesta de valor.

La información que se solicita incluye:

- o Segmentos de mercado que sirve la organización.
- o Productos y servicios con los que ha decidido servir al segmento objetivo.

- o Ámbitos geográficos en las que ha decidido estratégicamente operar.
- o Canales de distribución en los que se apoya para distribuir y comercializar dichos productos.
- o Estrategia elegida para ganar en el mercado: estrategia de bajo costo o estrategia de diferenciación.
- o La tecnología que requiere su modelo de negocio para operar
- o Los sistemas de gestión que requieren para soportar su operación y alcanzar su propósito
- o Desempeño comercial y financiero de la empresa.

B. Diagnóstico o evaluación estratégica (*assessment*)

El diagnóstico o evaluación estratégica es un proceso que empieza con una investigación interna y externa, continúa con el análisis y síntesis de la información levantada y termina con la identificación de oportunidades y brechas que la organización podría perseguir para acercarse a su propósito o aspiración ganadora.

Las típicas actividades de la evaluación estratégica son:

▷ **Análisis externo**

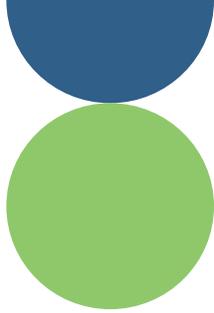
- o **Investigación de tendencias del sector.** Se suele realizar una investigación de escritorio en la que se recopilan informes

recientes y vigentes que identifican las tendencias tecnológicas de la industria en la que participa la empresa postulante. Se busca entender cuáles son las nuevas tecnologías y modelos de negocio que están ayudando a innovar en el sector.

- o **Investigación de Benchmarks.**

En esta etapa se busca entender las mejores prácticas y conocer quiénes son los actores campeones en innovación en la industria. Para ello recomendamos estudiar los siguientes actores:

- **Incumbentes.** Son empresas con varios años en el sector. Se busca de entender cómo estas empresas más tradicionales están abordando los desafíos de innovación y transformación. Se debe investigar qué tecnología están utilizando, qué nuevos modelos de negocio están implementando y cómo es su forma de trabajo: alianzas de innovación abierta, desarrollos propios, etc.
- **Startups.** Buscar ejemplos de cómo las *startups* están atendiendo los desafíos del sector.
- **Grandes empresas.** Grandes empresas de tecnología como Google, Meta, Amazon, Microsoft, Apple, entre otros, están entrando en el sector.



- **Innovación de otros sectores que pueden servir a nuestro sector.** Encontrar tecnologías que han sido desarrolladas con otros fines pero que pueden ser adaptadas para implementarse en nuestro sector.
- **Investigación de usuario, insights de clientes y/o consumidores, dependiendo del tipo de empresa.**

Con las nuevas tecnologías, modelos de negocios y actores, se producen grandes cambios en el comportamiento de los consumidores, los nuevos canales de distribución y las plataformas de comunicación. Las empresas deben adaptarse y evolucionar para mantenerse relevantes en el mercado mientras siguen optimizando sus modelos operativos.

Para estar al día con las necesidades cambiantes de sus clientes, deben investigar sus necesidades, las tareas que realizan, los puntos de dolor que tienen al ejecutarlas y lo que buscan ganar desempeñándolas. Estos trabajos o tareas que buscan realizar los clientes tienen diferentes dimensiones: funcionales o utilitarias; emocionales y sociales.

Algunas técnicas o métodos para realizar investigaciones profundas que permitan

empatizar con sus clientes son, por ejemplo:

- Entrevistas en profundidad 1:1
- Observaciones etnográficas
- Encuestas

El objetivo de este estudio es conseguir hallazgos e *insights* (verdades no tan obvias) de los consumidores que le permitan a la empresa diseñar propuestas de valor alineadas a las necesidades de su segmento objetivo.

▷ **Diagnóstico interno**

- **Entendimiento del cliente interno.** Al igual que con el cliente externo, también se busca entender las necesidades de las áreas propias de la empresa que cuenten con retos y desafíos que pueden ser abordados con tecnología.
- **Capacidades existentes.** Se debe realizar un análisis sobre las capacidades que necesita la empresa para alcanzar sus objetivos y el nivel de desarrollo de dichas capacidades.
- **Estructura organizacional y modelo de gobernanza.** Además de saber cómo se organiza la empresa, es importante conocer cómo y quiénes toman las decisiones.
- **Índice de Madurez Digital.** Existen varios marcos de referencia para medir este índice.

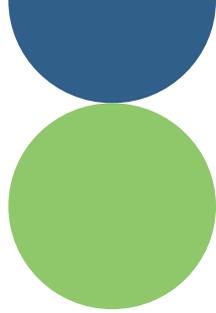
Un marco de referencia popular es el utilizado por Deloitte.

- **Procesos clave.** Se seleccionan los procesos medulares de la empresa para analizar sus flujos y evaluar cuellos de botella y potenciales mejoras.
- **Cultura organizacional.** Aunque posiblemente se incluya este análisis en el Índice de Madurez Digital, lo que se busca con él es entender la forma de trabajo de la organización: si existen equipos ágiles que trabajan empoderados, cómo se toman las decisiones, si trabajan individualmente o en forma colaborativa, y el clima laboral.
- **Productos y servicios.** El equipo de innovación debe entender la posición competitiva de la oferta de productos y servicios de la organización y la relevancia actual y futura de su portafolio de productos. Esta información no solo permitirá pensar cuáles productos futuros debe desarrollar la empresa sino también decidir qué productos debe dejar de ofrecer.

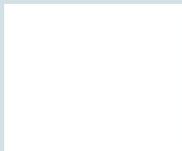
▷ **Identificación de brechas (desafíos o retos de innovación) y oportunidades**

Del análisis externo y del diagnóstico interno se tendrá suficiente información para realizar un análisis de las fortalezas que tiene la organización, las amenazas que existen en el entorno -para poder hacer una síntesis de cuáles serían un listado de oportunidades a capturar- y las brechas que pueden ser abordadas a través de iniciativas de innovación. (Ver ficha 1)

El equipo puede empezar elaborando una Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y luego continuar completando plantillas que ayuden a contrastar la situación deseada -incluyendo capacidades y tecnologías necesarias para alcanzar los objetivos- con el estado actual de la organización.



Ficha N° 1: Análisis de brechas – estado actual y estado deseado

Capacidades, tecnología necesaria para respaldar la estrategía:	¿Qué hay disponible? ESTADO ACTUAL	¿Cómo debería ser? ESTADO DESEADO	¿Cuál es la diferencia? BRECHA	¿Qué tenemos que hacer para cerrar la brecha? ACCIONES PARA CERRAR BRECHAS
Capacidad 1: 				
Capacidad 2: 				
Sistema de soporte 1: 				
Sistema de soporte 2: 				

C. Diseño de la Agenda de Innovación

Para diseñar la agenda de innovación se sigue una serie de pasos para la elaboración de un documento que consolide las iniciativas o desafíos de innovación priorizadas, la forma de ejecutarse, los vehículos de innovación a desarrollar, el tipo de gobernanza y la forma en la que se medirá la gestión de innovación.

Para ello, se realizan las siguientes actividades:

▷ Generación de opciones de innovación

○ **Ideación.** Con la matriz FODA y el listado de oportunidades y brechas, el equipo de innovación o firma consultora organiza sesiones de ideación para generar distintas opciones de solución para abordar los retos y desafíos de innovación y transformación. Para este proceso de ideación los involucrados pueden seleccionar varias formas de hacerlo. Un método es el de “lluvia de ideas”, cuyo primer paso es generar ideas individualmente que pueden ser escritas en post-its. Luego, estas se comparten en grupo y se van pegando en un pizarrón o papelógrafo.

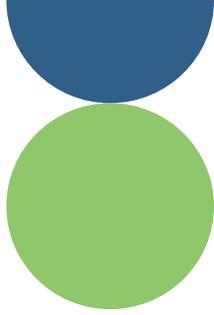
A continuación, los facilitadores escuchan la explicación de los participantes y agrupan las

ideas similares. Para alcanzar un listado de los desafíos más importantes de la organización, las ideas son sometidas a votación para culminar con un listado reducido.

○ **Definición de iniciativas.** Ya con un listado de iniciativas seleccionadas, se pueden utilizar fichas para definir y describir cada una de las iniciativas. De esta manera se podrá priorizar su importancia y complejidad para elaborar una hoja de ruta.

Una ficha de definición de iniciativas o desafíos cuenta con al menos los siguientes campos:

- Nombre de la iniciativa o desafío
- Situación o problemática
- Usuario o beneficiarios de la innovación
- Hipótesis de solución
- Impacto esperado (puede ser un impacto tanto económico como estratégico. Ej. Un proyecto con una comunidad minera que facilite la licencia social para operar en la zona)
- Estimación del grado de complejidad de desarrollo (en función de recursos requeridos, capacidades tecnológicas y tiempo de desarrollo)



- Plazo de tiempo para capturar el impacto (corto, mediano o largo plazo)
- Definir si la innovación responde al negocio en marcha (*core*) o es una iniciativa al borde o fuera del negocio en marcha (fuera del *core*)
- Otros criterios de clasificación

Ficha N° 2: Definición de iniciativas

1. Nombre de la iniciativa:

2. Nombre de la problemática:

3. Usuarios o beneficiarios de la innovación:

4. Hipótesis de Solución:

Podemos colocar más de una hipótesis y requieren estar asociados al problema, necesidad y característica de usuario:

Si nosotros:

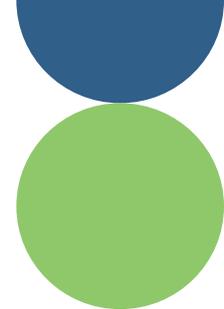
[Trabajamos en partnership con haciendo un piloto relacionado a]

Entonces:

[Este comportamiento medible ocurrirá]

Porque:

[Nosotros entendemos esto]



5. Impacto esperado

Puede ser un impacto económico o estratégico. Ejemplo: un proyecto con una comunidad minera que facilite la licencia para operar en la zona.

6. Estimación del grado de complejidad de desarrollo

En función de recursos requeridos, capacidades tecnológicas y tiempo de desarrollo

7. Plazo de tiempo para capturar el impacto

Indica el plazo:

- Corto plazo
- Mediano plazo
- Largo plazo

8. La innovación responde a

- Negocio en marca (*core*)
- Iniciativa al borde o fuera del negocio (fuera del *core*)

9. Otros criterios de clasificación

▷ **Balance de las iniciativas o desafíos de innovación o transformación**

Todas las empresas tienen recursos limitados (presupuesto, tiempo, personal, etc.), por lo que han de asegurarse de que se esté cubriendo de forma balanceada el desarrollo de iniciativas y saber si es necesario asignar recursos.

Pueden existir varios tipos de categorizaciones para balancear un portafolio de iniciativas o desafíos de innovación o transformación:

- o Por horizonte de impacto. Hay innovaciones cuyo desarrollo tiene impacto en el corto plazo, también llamado horizonte 1. En el horizonte 2, estas pueden ser iniciativas cuyos beneficios se verán en 2 o 3 años. En el horizonte 3, las iniciativas generarán beneficios en más de 3 años.
- o Por la naturaleza del tipo de innovación. Podemos clasificar iniciativas si son: de mejoramiento continuo o innovación incremental, nuevos productos/servicios o transformativos (desarrollo de nuevos modelos de negocios). Cuando una empresa utiliza este tipo de clasificaciones se suele dividir las iniciativas en 70% para innovación incremental, 20% para innovación más significativa y 10% para proyectos transformacionales.

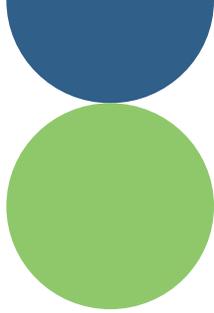
- o Proyectos de innovación que abarquen territorios estratégicos para ellos. Por ejemplo, una empresa del sector minero y de materiales podría clasificar sus iniciativas en: operaciones, medioambientales, comunidades, incremento de la demanda, seguridad y salud, y de acuerdo con estas clasificaciones, dividir su portafolio de manera balanceada.

▷ **Priorización de desafíos o iniciativas de innovación o transformación**

Una vez dividido el portafolio de iniciativas o desafíos de innovación o transformación, según el criterio de preferencia de la empresa, se debe priorizar las iniciativas para ordenarlas en una hoja de ruta de desarrollo de acuerdo con los recursos de la organización.

Una forma de priorizarlas es a través de matrices de priorización. Los ejecutivos líderes de las empresas buscan priorizar iniciativas que generen un gran impacto en el plazo más corto posible y obtener victorias tempranas o quick wins. Para ello, utilizamos la matriz, donde en un eje tenemos impacto esperado y en el otro tenemos el grado de complejidad para desarrollar el proyecto.

A continuación, compartimos una plantilla (Ficha 3) que será de ayuda para completar la matriz de priorización.



Indicaciones para completar la ficha de esfuerzo-impacto:

- 1 Primero es necesario listar cada una de las iniciativas o desafíos de innovación que se ha definido en el paso anterior.
- 2 Luego, con apoyo de las fichas de definición de iniciativas, se debe tomar los campos de Impacto y grado de complejidad y asignar un puntaje del 1 al 5.

Para el **Esfuerzo (Complejidad)**:

5↑ 1↓

5 equivale a mayor esfuerzo y 1 a menor esfuerzo.

En el caso de **Grado de impacto**:

5↑ 1↓

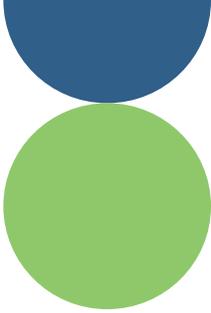
5 equivale a mayor esfuerzo y 1 a menor esfuerzo.

Ficha N° 3: Esfuerzo-impacto

Para cada una de las iniciativas, determine el esfuerzo (complejidad) e impacto (retorno) esperado:

Iniciativas o desafíos de innovación	Grado de esfuerzo	Grado de impacto
1.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
5.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
6.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
7.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
8.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
9.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
10.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Una vez realizada la asignación de puntajes de impacto y esfuerzo, se procederá a añadir las iniciativas o desafíos en la matriz de priorización (Ficha 4).



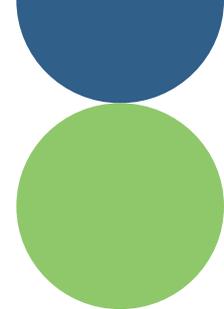
Ficha N° 4: Matriz de Priorización



▷ **Hoja de ruta (Roadmap) de
innovación y transformación**

Ficha N° 5: Hoja de ruta de innovación y transformación

Victorias tempranas Hacer ahora	Importantes Siguientes por hacer	Frutas de bajo colgar Opcionales - hacer luego
---	--	--



▷ **Asignación de vehículo de innovación para su desarrollo**

El equipo de innovación o firma consultora que apoye el proceso de diseño de una agenda de innovación debe definir, para cada iniciativa o desafío, cuál será el vehículo de innovación que más se adecue para su desarrollo.

Existen diferentes vehículos o capacidades de innovación según la naturaleza de la iniciativa o desafío.

Hay iniciativas que van desde un rediseño de procesos, hasta el desarrollo de un nuevo modelo de negocios con tecnología de punta.

Para abordar estas iniciativas podemos utilizar los siguientes vehículos:

- **Equipos, células o squads ágiles.** Regularmente son mesas de trabajo que están 100% o parcialmente dedicadas al desarrollo de un proyecto y son conformadas por miembros de la misma empresa con talento interdisciplinario. Tienden a desarrollar proyectos del negocio en marcha (*core*) que tendrán un impacto en el corto plazo.
- **Laboratorio de innovación propio.** Son equipos que pueden combinar la conformación de células o *squads* ágiles con talento experto en áreas transversales como de conocimiento, por ejemplo: diseño de experiencias o diseño

de interfaces para desarrollar nuevos productos. Por la complejidad de los proyectos, estos pueden ser de corto o mediano plazo.

- **Innovación Abierta.** Es el vehículo que habilita la práctica de desarrollar proyectos colaborativos de innovación entre *Startups* o *Scaleups*. Traen soluciones a los desafíos de negocio de una organización.
- **Venture Building.** Este vehículo permite a las organizaciones desarrollar nuevos modelos de negocios con tecnología de punta fuera del negocio en marcha de la compañía. Los *Venture Studios* funcionan de forma parecida a los laboratorios de innovación propios, solo que no se enfocan en mejorar y transformar el *core*, sino en adaptar modelos a los nuevos comportamientos de los clientes y tomar riesgos calculados al desarrollar soluciones a las tendencias del mercado.
- **Adquisiciones y Fusiones.** Son adquisiciones y fusiones que se realizan de empresas externas que ya tienen productos y servicios que se alinean al propósito y estrategia de la empresa que las adquiere.

Para cada una de las iniciativas priorizadas se debe definir cuál es el vehículo de innovación más adecuado para su desarrollo.

Si en una agenda de innovación corporativa no existe un vehículo de innovación, este se debería proponer como una iniciativa. Una agenda completa de innovación no solo posee dentro de sus componentes iniciativas de nuevo crecimiento y de eficiencias, sino también de desarrollo de nuevas capacidades habilitadoras.

1.3. Actores involucrados

Para la definición de la estrategia de Innovación Abierta se sugiere contar con el aval del equipo de Liderazgo.

Asimismo, al finalizar el proceso, se recomienda involucrar al menos a un representante de los siguientes equipos para introducir la Estrategia y generar un entendimiento e involucramiento conjunto:



1.4. Resultado esperado

Un informe completo con las iniciativas clave de innovación ordenadas en una hoja de ruta y clasificadas por el tipo de vehículo de innovación con el que se desarrollará cada iniciativa. De esta forma se podrá separar las iniciativas de innovación abierta para escoger los desafíos que serán abordados en el programa.



Paso 2

Open Innovation Readiness: Fortalecimiento de capacidades

Foto: Jason Goodman

1.1. Descripción

El fortalecimiento de capacidades consiste en impartir talleres a los actores de interés dentro de la organización con el objetivo de educar en conocimientos de innovación y de innovación abierta.

Se recomienda que estos talleres le den visibilidad y sentido de urgencia a la oportunidad de trabajar con socios estratégicos externos a sus organizaciones, que cuenten con desarrollos tecnológicos validados y que puedan generar la mentalidad adecuada para habilitar la práctica de innovación abierta dentro de la organización.

1.2. Actividades clave

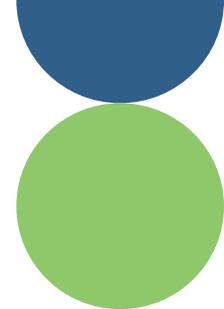
A. Taller de Estrategia de Innovación Abierta

El taller de Estrategia de Innovación abierta puede abarcar el contenido de esta misma guía metodológica en la sección de la Fase I: Definición del Programa de Innovación Abierta (paso 3) y Búsqueda y selección de entidades proponentes de soluciones (paso 4). Puede realizarse en una o en múltiples sesiones.

Se puede tomar como referencia los siguientes contenidos para los talleres:

- o La urgencia de tener una estrategia de innovación
- o Fundamentos de Innovación Abierta

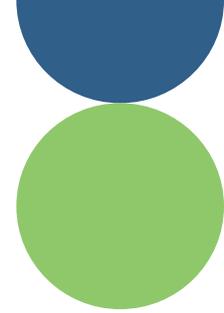
- o Definición de Innovación Abierta
- o Tipos de mecanismos de Innovación Abierta
- o Retorno estratégico y retorno financiero
- o Alineamiento estratégico
- o Evaluación estratégica
 - ¿Cómo realizar *Benchmarks*?
 - Métodos de investigación para el entendimiento de los usuarios
 - Componentes para realizar un diagnóstico interno
 - ¿Cómo analizar brechas y oportunidades?
- o Definición de la estrategia de innovación
 - Generación y priorización de opciones de innovación (*roadmap*)
 - Clasificación de iniciativas por tipo de vehículos de innovación
- o Decisiones del Programa de Innovación Abierta
 - ¿Qué segmento *target* será el beneficiado con la solución?
 - Identificación de áreas de oportunidad
 - Selección y definición de



- desafíos o territorios de búsqueda
 - Perfil de las entidades proponentes de soluciones
 - Geografía de implementación y geografías de búsqueda de entidades proponentes de soluciones
- o Factores de éxito de una práctica de Innovación Abierta en nuestra organización
 - *Mindset* y gobernanza correcta
 - Propuesta de valor para las entidades proponentes de solución (ver ficha 6)
 - Relacionamiento con ecosistemas de innovación
- o Capacidades y sistemas requeridos
 - *Scouters*
 - Desarrollo de *Landing page*
 - Comunicaciones para la campaña de difusión
 - Experimentación en los pilotos
 - Cronograma de actividades
- o ¿Cómo medimos el éxito del programa?
 - *Sourcing*
 - *Open Calls*
 - *Scouting*
 - o *Fitcamp*
 - o Pilotos
 - o Cierre de Alianzas

Ficha N° 6: Propuesta de valor para Las entidades proponentes de solución

Logotipo de la entidad organizadora y/o entidades participantes	ACCESO	MENTORÍA	COMUNICACIONES	FINANCIAMIENTO	ESCALAMIENTO
	Acceso a poder trabajar / aplicar sus soluciones tecnológicas en la industria.	Asesoría & mentoría por expertos en la industria y practitioners.	Exposición de iniciativas en canales donde participa la organización (redes propias y partners de difusión)	Financiamiento para desarrollo de prototipos. Financiamiento para desarrollo de pilotos.	Nuevos clientes. Expansión en nuevos mercados.
	Acceso a poder trabajar / aplicar sus soluciones tecnológicas en la industria.	Asesoría & mentoría por expertos en la industria y practitioners.	Exposición de iniciativas en canales donde participa la organización (redes propias y partners de difusión)	Financiamiento para desarrollo de prototipos. Financiamiento para desarrollo de pilotos.	Nuevos clientes. Expansión en nuevos mercados.



1.3. Actores involucrados

Se recomienda que estos talleres cuenten con la participación de al menos un representante de las siguientes áreas:



1.4. Resultado esperado

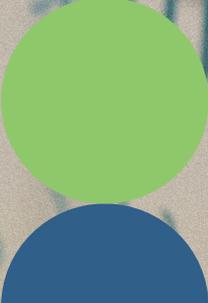
Se busca, por un lado, sensibilizar a los actores que estarán involucrados con el Programa de Innovación Abierta, incluyendo el liderazgo de la empresa, como gerentes medios que contribuyan al normal desenvolvimiento de las actividades que habiliten el proceso. Por otro lado, se busca normalizar los conocimientos en innovación, con énfasis en la práctica de Innovación Abierta, para que además de conocer el sentido de cada actividad, también estén en la capacidad de ejecutarlo de forma autónoma.

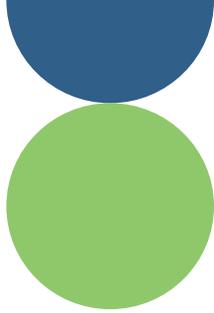


Paso 3

Definición del Programa de Innovación Abierta

Foto: Kvalifik





1.1. Descripción

Este es el capítulo central de la guía metodológica. Aquí se presentará el diseño de todos los componentes de un Programa de Innovación Abierta de extremo-a-extremo, desde la definición del propósito del programa, pasando por la elección y priorización de los desafíos o territorios de búsqueda, hasta la definición de la estrategia para encontrar y seleccionar entidades proponentes de soluciones.

1.2. Actividades clave

A. Definición del propósito del Programa de Innovación Abierta

Todo equipo de liderazgo de una organización debe definir cuál es el propósito de su práctica o programa de innovación abierta, de forma tal que desde los *sponsors* del programa hasta el equipo gestor y/o consultora que ejecute, tenga la motivación y las alineaciones necesarias para autogestionar búsquedas y pruebas de tecnologías que aborden los desafíos o territorios en los que la empresa necesite soluciones externas.

B. Decisiones estratégicas para el Programa de Innovación

▷ ¿Quién es el cliente interno de la organización que se beneficiará de la solución tecnológica?

Cada desafío debe responder a un resultado o impacto del área de negocio.

El equipo de Innovación Abierta debe comprometer al beneficiario del impacto como dueño (*owner*) del desafío para que tome el proyecto como suyo y le dedique las horas que requiere el proceso.

Se recomienda manejar las expectativas de lo que implica el involucramiento. Por ejemplo, acordar cuántas horas va a dedicar por etapa al programa.

▷ Selección del desafío del negocio o territorios de búsqueda

Para cada edición de un programa de innovación abierta se debe seleccionar un número finito de desafíos o territorios para hacer las búsquedas enfocadas y así aumentar la probabilidad de éxito.

La Agenda de Innovación de la organización debe tener la hoja de ruta de desarrollo de iniciativas de innovación clasificadas por vehículo de innovación (ver Diseño de una Agenda de Innovación, pag. 18). Para el programa de innovación abierta se extraen las iniciativas categorizadas para este vehículo.

Cuando una empresa inicia la práctica de Innovación Abierta, la recomendación para seleccionar las iniciativas o territorios que participarán en el programa de innovación es tomar en cuenta dos criterios:

- o Que provenga del cuadrante de priorización de “Victoria temprana” o *Quick win*, que

significa que traerá un alto impacto y su complejidad será relativamente baja.

- o Que el dueño o área usuaria del desafío tenga la certeza y el compromiso de impulsar el proyecto.

Estos puntos son importantes ya que, de no tomarlos en cuenta, se podría seleccionar de forma mecánica un desafío que se considere en la agenda de innovación como un *quick win* sin contar con un dueño del desafío que posea la mentalidad adecuada para experimentar soluciones innovadoras con emprendedores externos.

▷ **Reformulación del desafío del negocio en un desafío para el mundo exterior**

Por lo general, los desafíos o problemáticas que se quieren abordar con el Programa de Innovación Abierta llegan desde el punto de vista de los objetivos y metas que quiere alcanzar la organización. Por ejemplo: un banco podría querer *acelerar la digitalización de sus clientes para que estos usen más sus canales digitales con el objetivo de evitar seguir creciendo en agencias físicas que implican acarrear con costos importantes de desarrollo y operaciones.*

Sin embargo, si se pretende atraer a emprendedores o empresas proponentes de soluciones para abordar este desafío, exponerlo de

esta forma puede no resultar tan motivador.

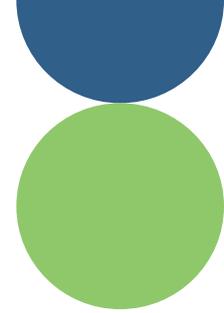
Para resolverlo y darle un giro positivo al desafío, lo que se sugiere es reformularlo para que esté centrado en el humano, que inspire a los emprendedores y así lograr que se identifique con un propósito de impacto positivo.

Imaginemos que el mismo banco del ejemplo anterior, en búsqueda de cumplir su objetivo de incrementar la adopción digital de sus clientes, reformule su desafío de negocios en un uno centrado en las tareas o trabajos a realizar de sus clientes, brindándoles beneficios y al mismo tiempo aliviándoles puntos de dolor.

El nuevo enunciado del desafío podría ser, por ejemplo:

“...Buscamos startups que empoderen a las PYME con soluciones tecnológicas que las ayuden en el crecimiento de sus negocios...”

Si observamos este nuevo enunciado de desafío reformulado y centrado en un cliente que se beneficiará de la solución, veremos que, al ofrecer una solución real al segmento objetivo, podremos inspirar y atraer a emprendedores de impacto. Al tener estos clientes interesados en propuestas de valor digitales que usan de forma frecuente, el banco de nuestro ejemplo podría cumplir con el desafío de negocio de adopción digital.



Para ayudarnos a reformular el desafío de negocio en un desafío centrado en el usuario y que tenga así el impacto deseado en el ecosistema de innovación y emprendimiento, les compartimos un modelo de “Ficha de Desafíos”.

▷ **Segmento objetivo al que va dirigido el desafío**

La organización que realiza la búsqueda de entidades solucionadoras de desafíos debe tener muy claro el segmento objetivo que se quiere servir y beneficiar. Desde conocer cómo es el perfil o arquetipo del usuario

beneficiario de la innovación, hasta saber si los pilotos incluirán a clientes actuales, clientes nuevos, etc.

Hemos observado que muchas empresas, cuando tienen desafíos con sus clientes o usuarios externos, estos son definidos como “User persona” con nombres propios como María, o la pareja de Juan y Carmen, incluyendo fichas con su información hipotética como: datos demográficos (edad, zona donde habita, oficio o profesión, grupo generacional, pasión), objetivos o trabajos que necesita realizar, necesidades, frustraciones y actividades realiza en su día a día.

Ejemplo de Ficha *User persona*



Ana Lucía

Estudiante de ingeniería
Es muy dinámica y llena de energía. Altamente sociable y suele ser impulsiva para elegir qué hacer con su tiempo libre.
Con sus responsabilidades, es cumplida y trata de ser lo más organizada que puede.
Valora su independencia.

 **PERSONALIDAD**

Describe características de la persona.
Por ejemplo:
Alegre y natural. Quiere progresar mientras disfruta de su juventud.

 **INTERÉS**

Describe lo que le interesa a la persona.
Por ejemplo:
Busca espectáculos de música en vivo, busca entrenamiento inmediato.

 **JOBS TO BE DONE**

Tareas que busca resolver este usuario. Por ejemplo:
Aprender un idioma, resolver un inconveniente, conseguir un trabajo, etc.

 **PROBLEMAS**

Puntos de dolor para el usuario.
Por ejemplo:
Desconocimiento sobre la oferta bancaria actual.

 **EXPECTATIVAS**

Expectativas con la industria o la solución trabajada.
Por ejemplo:
Busca un servicio que funcione en la mitad del tiempo que el resto.

 **TECH SAVVINESS**

Nivel de uso digital.
Por ejemplo:
Es un usuario avanzado de redes y dispositivos a nivel social y productivo.

▷ **Priorización de espacios de oportunidad foco (opcional)**

Un territorio de búsqueda o un desafío puede tener espacios de oportunidad amplios, lo que puede ser un reto para *scouters* o para redactar el enunciado del desafío para el mundo exterior.

Para acotar la búsqueda de soluciones se debe priorizar un espacio de oportunidad focalizado o mejor definido.

Si utilizamos el caso hipotético anterior del banco que reformuló su desafío para empoderar PYMEs con soluciones tecnológicas que los ayuden a crecer sus negocios, luego de hacer una investigación en ecosistema de *Fintechs* que ofrecen soluciones, pudo haber encontrado que existen muchos territorios de oportunidad, como por ejemplo: medios o pasarelas de pagos; billeteras móviles; soluciones de educación financiera que incentiven al ahorro o a educar en instrumentos de inversión; otras funcionalidades de valor agregado para gestionar el negocio; hasta soluciones de *scoring* avanzadas que ayuden ofrecer nuevos productos crediticios.

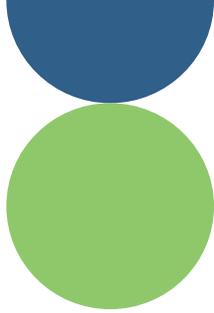
Al conseguir tantos espacios de oportunidad, la empresa puede seleccionar uno o dos para una búsqueda más focalizada. Para el caso de seleccionar un territorio de interés para desarrollar un programa de Innovación Abierta, en vez de resolver un desafío

específico, también se puede acotar a un territorio foco.

Para este caso, podemos usar como ejemplo el de una empresa de Telecomunicaciones que esté en un proceso de transformación digital para convertirse en una Telco Digital y dentro de sus decisiones estratégicas está la de desarrollar una oferta de nuevos productos y servicios digitales dirigida a sus clientes corporativos basados en tecnologías emergentes como la Inteligencia Artificial (A.I.) o el Internet de las Cosas (IoT). La innovación abierta sería un vehículo de transformación ideal para este fin. En este ejemplo, la Telco también podría acotar el territorio de búsqueda para ir enfocando búsquedas particulares. Al igual que el caso de desafíos, después de una investigación o *screening*, puede decidir priorizar una búsqueda de soluciones IoT para el sector minero ya que tiene clientes corporativos estratégicos en dicho sector.

▷ **Definición del perfil de las entidades proponentes de soluciones**

En los ecosistemas de innovación y emprendimiento, existe una gran variedad de perfiles de compañías que pueden ser entidades proponentes de solución. A continuación, listamos una serie de criterios que pueden utilizar los gestores de Programas de Innovación Abierta para definir el perfil de las compañías con las que quieren trabajar:



o **Nivel de Madurez Tecnológica**

Una forma relativamente objetiva para entender el nivel de madurez de la tecnología es utilizar la escala que definió la NASA llamada TRL, por las siglas en inglés de *Technology Readiness Level*. El uso de TRLs permite discusiones coherentes y uniformes sobre la madurez técnica de diferentes tipos de tecnología. El TRL de una tecnología se determina mediante una Evaluación de Madurez Tecnológica (TRA) donde se examinan los conceptos del programa, los requisitos y las capacidades tecnológicas demostradas. Los TRLs se determinan utilizando una escala del 1 al 9, siendo 9 la tecnología más madura.

La Unión Europea adaptó la escala de los TRL para evaluar proyectos de investigación e innovación.

La adaptación de la UE quedó de la siguiente manera:

TRL 1 – Principios básicos observados

TRL 2 – Concepto de tecnología formulado

TRL 3 – Prueba experimental de concepto

TRL 4 – Tecnología validada en laboratorio

TRL 5 – Tecnología validada en un entorno relevante (entorno industrialmente relevante en el caso de tecnologías habilitadoras clave)

TRL 6 – Tecnología demostrada en un entorno relevante (entorno industrialmente relevante en el caso de tecnologías habilitadoras clave)

TRL 7 – Demostración del prototipo del sistema en un entorno operativo

TRL 8 – Sistema completo y calificado

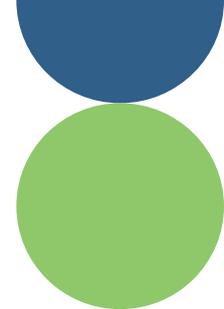
TRL 9 – Sistema real probado en el entorno operativo (fabricación competitiva en el caso de tecnologías habilitadoras clave; o en el espacio)

o **Flexibilidad para desarrollar soluciones a la medida**

Una de las grandes ventajas de la práctica de Innovación Abierta es precisamente el ahorro de tiempo para implementar soluciones tecnológicas. Existe un gran espectro de posibilidades. Por ejemplo:

- Soluciones que funcionan de forma independiente de los sistemas de la entidad (*Stand Alone*). Aquí podemos encontrar múltiples aplicaciones:

- **Alianzas comerciales.** Por ejemplo, la Telco que forma alianzas con *startups* para ofrecer soluciones tecnológicas IoT o de A.I. a sus clientes corporativos. Estas son simbiosis de mutuo beneficio ya que, por un lado, la Telco mantiene una relación comercial con grandes clientes y, por otro, la *startup* es la que cuenta con la solución o plataforma; con la ayuda de la Telco llega a clientes a los que le sería normalmente difícil de llegar. Además se debe considerar el factor de credibilidad y respaldo que la alianza suscita.
- **Herramientas habilitadoras sin integración.** También existen muchos casos de herramientas de tecnologías emergentes que ayudan a los procesos internos operativos de las empresas y que no requieren integraciones. Por ejemplo, herramientas como *Quantico Trends* ayudan a escuchar todo lo que se dice de una marca en las redes sociales y medios de comunicación digital en tiempo real clasificando por sentimientos positivos, neutros o negativos, y envía alarmas a personas seleccionadas que pueden tomar decisiones rápidas para solventar los problemas que surjan.
- Soluciones validadas que son fáciles de integrar.
 - **API.** Hay entidades proponentes de soluciones que ponen a disposición una interfaz de programación de aplicaciones, conocida también por las siglas API, (ver definición) y con esta integración, la solución tecnológica puede estar operativa en muy corto plazo para realizar el piloto.
 - **Script.** Los *scripts* o guiones se pueden usar para hacer prototipos de programas, automatizar tareas repetitivas, hacer procesamiento por lotes e interactuar con el sistema operativo y el usuario. En Innovación Abierta también es común que startups ofrezcan llamar a una rutina de *script* desde la plataforma del cliente. Por ejemplo: una aplicación de inteligencia artificial puede ser convocada desde una plataforma de *e-commerce* de una empresa de Retail y que regrese procesado las preferencias y recomendaciones personalizada para un consumidor en específico.



- Soluciones validadas en otros sectores. Una de las ventajas de la Innovación Abierta es utilizar tecnología que ya está siendo utilizada en otros sectores diferentes al de la empresa solicitante de soluciones y adaptarlos para que funcionen en este nuevo entorno. Para ello, lo más seguro es que la *startup* tenga que realizar ajustes para adaptarse al nuevo caso de uso.
- Soluciones hechas a la medida. Es probable que ya existan tecnologías que abarquen todo tipo de desafíos empresariales. Sin embargo, pueden existir desafíos específicos a una organización o *startups* que no estén dispuestas a ofrecer su tecnología y haya que desarrollarlas desde cero. Para que se incluya dentro del alcance de un proyecto de innovación abierta, la propuesta o idea de solución debe venir desde fuera de la organización o tratarse, como mínimo, de una co-creación. Si la idea viene exclusivamente de adentro de la organización, a pesar de que sea desarrollada por una empresa externa, ya no podría ser considerada innovación abierta, sino un proyecto de innovación en casa.

- **Por tipo de madurez de la empresa proponente de soluciones**

Como también vimos en las definiciones, existen diferentes tipos de organizaciones que podrían postular soluciones: *startups*, *scaleups*, inclusive grandes empresas de tecnologías. Este criterio puede ser importante dependiendo del grado de flexibilidad que necesite la empresa solicitante de soluciones o el sentido de urgencia que tenga de implementar soluciones. Por ejemplo, una *startup* va a estar más dispuesta a realizar desarrollos o adaptaciones de su solución para trabajar en un desafío específico de la empresa, mientras que una *scale up* tenderá a ofrecer APIs o *scripts* para que la empresa solicitante se conecte y convoque sus soluciones, y tal vez las empresas grandes de tecnología ofrezcan resolver desafíos con soluciones empaquetadas o enlatadas que ofrecen menos flexibilidad.

- **Procedencia geográfica**

La procedencia geográfica de una empresa proponente de solución es otro criterio que considerar. En Innovación Abierta, además de los resultados técnicos y de impacto medible, también un factor para tomar la decisión de cerrar una alianza con un socio tecnológico es un aspecto más “blando”,

como lo es la parte cultural y de relación interpersonal. Existen diferencias entre trabajar con una empresa solucionadora que maneje un lenguaje común y tenga una cultura parecida, que trabajar con una empresa que tenga otro idioma, huso horario y costumbres diferentes.

En este sentido, un criterio de búsqueda es definir si la geografía de búsqueda es:

- Local
- Regional Latinoamérica
- Global

Mientras más interno el anillo geográfico, más fácil debería ser el entendimiento entre las partes por la afinidad cultural. Sin embargo, en la realidad hay que tomar en cuenta otros factores como el tamaño y grado de madurez del ecosistema local.

Si los desafíos son muy especializados, lo más probable es que tengan que ampliar el rango geográfico. Dependiendo de la industria o tipo de tecnologías, hay países que cuentan con una mayor densidad de oferta.

En un informe emitido por KPMG, observamos cómo por ecosistema de innovación hay diferentes focos. Aquí algunos ejemplos:

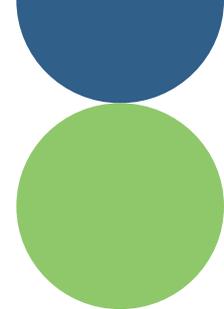
- Alemania: existe mucho interés en desarrollar

soluciones para la industria 4.0 por cientos de empresas industriales de tamaño mediano.

- Australia: Ciberseguridad
- China: Computación en la Nube; Inteligencia Artificial (A.I.); Internet de las Cosas (IoT); Robótica industrial; Análítica avanzada de data; automatización.
- India: gran oferta de soluciones de sistemas de pagos y dinero móvil.
- Israel: seguridad y ciberseguridad. También encontramos múltiples soluciones para la industria 4.0 como ganadería y *agrotech*.
- Corea: Inteligencia artificial (A.I.); tecnología cognitiva; *big data*; robótica.
- Singapur: *Fintec*.

▷ **Selección de los mecanismos de búsqueda**

Existen diferentes tipos de mecanismos para encontrar empresas proponentes de soluciones tecnológicas. Usualmente se ejecutan de forma combinada, de hecho, una apoya la otra. Sin embargo, según el desafío se podría utilizar un solo mecanismo.



Los mecanismos más populares entre las organizaciones que cuentan con la práctica continua de innovación abierta son:

- o Convocatorias abiertas
- o *Scouting*

1.3. Actores involucrados



1.4. Resultado esperado

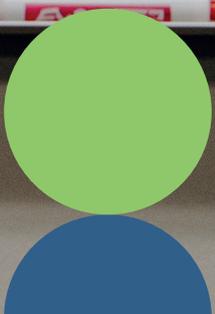
Como resultados se espera contar con la toma de decisiones de: desafíos o territorios de búsqueda priorizados; tener claro quién es el cliente interno de la empresa que busca la innovación, así como también conocer quién es el segmento objetivo externo que se beneficiaría de las soluciones, tener definido el perfil deseado que tengan las entidades proponentes de soluciones, mecanismos de búsqueda, las comunicaciones y discursos, tanto para los aliados de difusión como el utilizado directamente con los solucionadores.

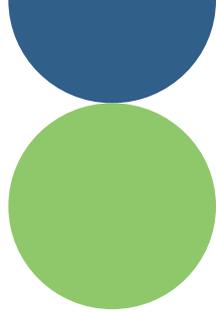
Foto: Kaleidico



PASO 4

Búsqueda y selección de entidades proponentes de soluciones





1.1. Descripción

En esta etapa se ejecutan los mecanismos de búsqueda y se converge en una evaluación colegiada para seleccionar qué empresas proponentes de soluciones tienen la mayor probabilidad de éxito en la resolución de los desafíos planteados.

1.2. Actividades clave

A. Convocatoria abierta

Es una herramienta que consiste en publicar abiertamente retos a través de una difusión intensiva por un período de tiempo para que innovadores se postulen y se evalúe quienes están en la capacidad técnica y de madurez para poder ejecutar soluciones co-creadas para los desafíos publicados.

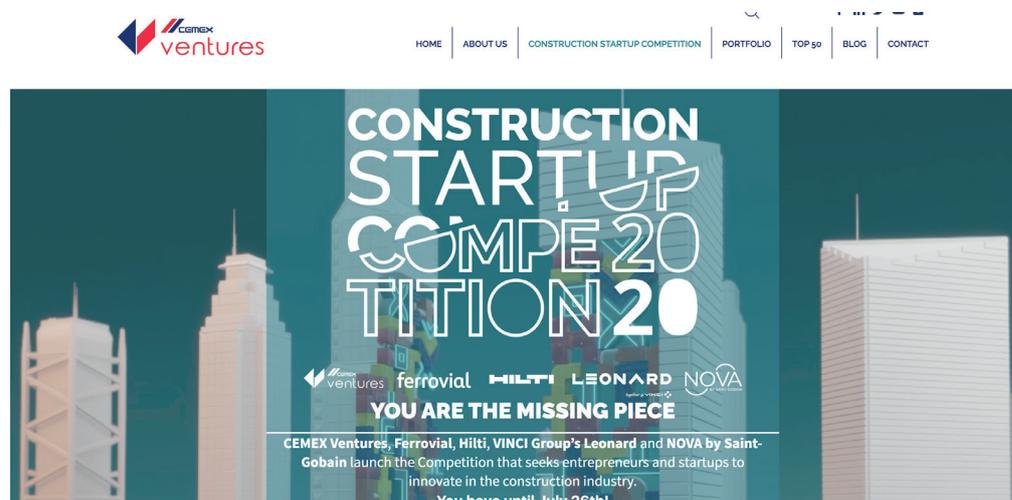
Duración: La fase de difusión y recepción de postulaciones debería durar de 6 a 8 semanas. Para

organizaciones que están empezando su práctica se recomienda empezar con 8 semanas. Las empresas que tienen ejecutados varios Programas de Innovación Abierta suelen ir reduciendo el tiempo de las convocatorias o búsquedas ya que tienen un mejor posicionamiento en los ecosistemas de innovación (ej. Cemex y VISA) y con 6 o hasta 4 semanas les es suficiente para atraer a entidades proponentes de soluciones.

Actividades que se realizan en una convocatoria abierta:

- o **Landing Page.** Con los desafíos redactados o los territorios de búsqueda seleccionados, se desarrolla una página de destino o sitio web (*landing page*) con la información que necesitan los emprendedores para que puedan formular sus propuestas de solución.

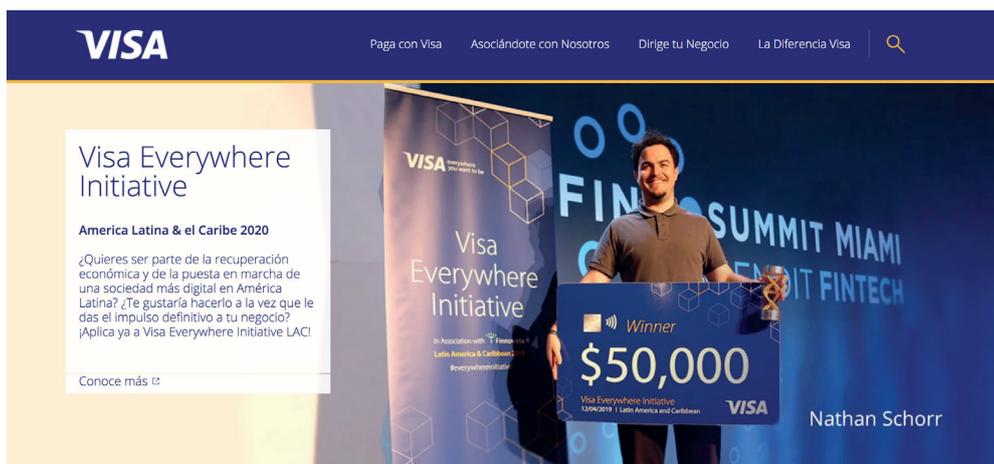
Ejemplos de *landing pages* de convocatorias abiertas:

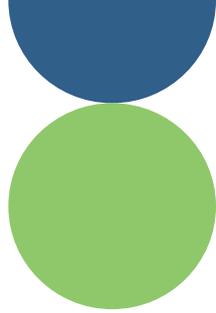




FALABELLA OPEN INNOVATION CALL

¿Cómo generamos una experiencia que permita una **correcta toma de decisión** al momento de elección y compra?





**EMPODERANDO
A UNA NUEVA
GENERACIÓN DE
MICROEMPRESARIOS**

¡TU STARTUP PUEDE SER PARTE DEL CAMBIO!

Buscamos startups con soluciones digitales que puedan adaptarse a las necesidades de nuestros usuarios. BancoSol te invita a formar parte de su programa de innovación abierta, el cual impulsa la adopción digital (digitalización) de jóvenes microempresarios para que así puedan hacer crecer sus negocios.

[Postular](#)



¿CUÁL ES EL DESAFÍO?



En Bolivia las microempresas constituyen aproximadamente el 90% del sector empresarial, generando el 83% del empleo y aportando 25% al PIB nacional.

El 92% de la población urbana en Bolivia tiene un celular y el 80% usa Internet. Sin embargo, sólo el 30% de las transacciones financieras a nivel nacional se realizan a través de canales digitales.

Este desafío está enfocado en impulsar la adopción digital (digitalización) de la nueva generación de microempresarios bolivianos que **requieren nuevos mecanismos para hacer crecer sus negocios.**

[Conoce los bases](#)



Perfil de nuestros microempresarios y emprendedores

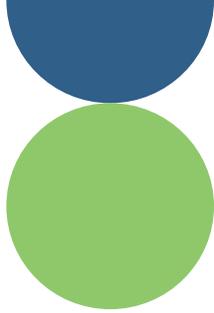
- Ha trabajado desde muy joven para tener ahorros y emprender.
- Se desarrolla en actividades económicas como el comercio, construcción, confección y otros.
- Son emprendedores dinámicos que se adaptan según la estacionalidad.
- Este perfil se enfrenta a:
 - Alta competencia para su negocio.
 - Desconocimiento acerca del uso de canales digitales para recibir transacciones financieras en su empresa, o no recibir y recibir pagos frecuentes.
 - Desconocimiento de las oportunidades y facilidades que ofrece el mundo digital.
 - Necesidad constante de capital y liquidez.

- o **Aliados de difusión.** Cerrar alianzas estratégicas con aliados de difusión que cuenten con comunidades o miembros. Por ejemplo, ASEDI, PECAP, Innóvate Perú, SHIFT, aceleradoras, organismos multilaterales como el BID LAB, etc. Para ello, una de las actividades clave consiste en diseñar un *Media Kit* para compartir con los aliados de difusión.

Los componentes típicos de un *media kit* son:

- Textos sugeridos para compartir la comunicación en redes sociales. Incluye hashtags.
 - Imágenes para compartir en redes sociales - diversas opciones y formatos.
 - Nota de prensa (opcional)
 - Video (opcional)
- o **Campañas.** Hacer campañas en Redes Sociales para promocionar el *Open Call* con el sentido de urgencia que es el momento para postularse. Estas campañas hacen desde las cuentas de los Aliados de un Desafío (redes de la empresa, redes de la entidad asociada, redes del proveedor de servicios especializados, etc.).

- o **Webinars.** Hacer *webinars* o sesiones explicativas tanto del desafío que se busca resolver, como también del proceso completo y la propuesta de valor para las *Startups* / Innovadores que se postulen.
- o **Colaboradores.** Preparar la comunicación interna del desafío para que todos los colaboradores del grupo empresarial conozcan de la convocatoria y a su vez amplifiquen el mensaje a sus conocidos.
- o **PR.** Enviar nota de prensa con los principales medios de comunicación del país para dar a conocer la iniciativa y la *Open Call* del momento.
- o **Diseño de los formularios de registro.** Los componentes que se toman en cuenta para realizar un formulario de registro son:
 - **Información de la Empresa:** en esta sección buscamos conocer la información de la empresa y perfil o trayectoria del equipo postulante.
 - **Descripción de la propuesta de solución y si posee actividad actual:** queremos conocer la solución o producto con la cuenta la *Startups* y su aplicación actual, y el grado de madurez.



- **Enfoque de solución al desafío o reto planteado:** aquí buscamos que la *Startup* explique cómo va a ajustar su solución al reto que hemos descrito y planteado.
- **Experiencia de trabajo en proyectos colaborativos o clientes:** aquí queremos entender su experiencia trabajando en proyectos de Innovación Abierta.
- **Videos y presentación:** también se suele pedir que las *startups* hagan un video de postulación.
- **Bases de la convocatoria.** Las bases de la convocatoria son el documento más importante de un Programa de Innovación Abierta ya que describen de forma detallada todos los aspectos a tener en cuenta para postular.



Información mínima que las bases deben incluir:

- Descripción del desafío o problemática a resolver
- Proceso: descripción de cada etapa y duración de cada etapa, idealmente con fechas específicas.
- Tipo de tecnologías que se buscan de forma referencial.
- Perfil de las entidades proponentes de solución. Nivel de madurez esperado.
- Propuesta de valor de la entidad solicitante para las entidades proponentes de solución.
- Avisos regulatorios asociados a la protección del uso de la información, protección de datos y uso de la propiedad intelectual.

B. Scouting o búsqueda proactiva

El *scouting* es uno de los mecanismos que más utilizan los equipos de Innovación Abierta con más experiencia. La razón de preferencia es que las mejores *startups* están tan enfocadas en el crecimiento comercial de sus empresas que no están muy pendientes de concursos ni de convocatorias abiertas. Por lo que consideramos fundamental incluir este mecanismo como una buena práctica para encontrar *startups* idóneas para los desafíos o territorios de búsqueda.

A diferencia de las convocatorias abiertas, que tienen una estrategia de atracción, el mecanismo de *scouting* es más bien una estrategia proactiva de búsqueda.

Las actividades que se suelen realizar en un proceso de *scouting* son:

- ▶ **Mapeo** (*screening*) de soluciones alineadas a los desafíos (con apoyo de plataformas tecnológicas de inteligencia artificial para el *screening* de solucionadores).

Algunos ejemplos de plataformas son:

- o CB Insights
- o Crunchbase
- o Tracxn
- o AngelList

Por supuesto que las búsquedas en *google* también arrojan resultados de potenciales startups que podrían estar asociadas al reto del programa.

- ▶ **Solicitud de referidos** a actores de los ecosistemas de innovación (aceleradoras, VC, redes de ángeles, etc.)

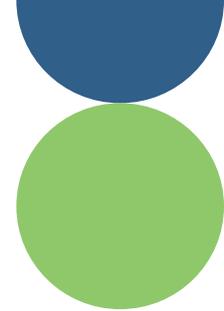
Algunas aceleradoras a las que se les pueden pedir referidos:

- o Wayra
- o Utec ventures
- o LIQUID Venture Studio
- o Salcantay Ventures
- o Pecap

- ▶ **Toma de contacto directo** con potenciales empresas proponentes de soluciones (LinkedIn, email corporativo). Aquí se busca entrar en contacto directamente con los fundadores de la *startup* o con algún encargado de alianzas o *business development*. Esto dependerá del grado de madurez de la *startup*. No se debe subestimar el email corporativo que muestran las *startups* en sus *websites* ya que estos suelen ser revisados por perfiles comerciales a los que seguramente les interesará la oportunidad que presenta un programa de innovación abierta.

- ▶ **Entrevistas para la validación de varios puntos:**

- o Capacidad de ejecución del equipo
- o Soluciones alineadas al desafío
- o Disposición para implementar su solución en la geografía donde se encuentre la entidad solicitante de la solución



Ficha N° 7: guía de *scouting* o búsqueda proactiva

Nombre de la organización	Descripción o tipo de organización	Persona contacto	Linkedin	Email	Sitio web

C. Selección de empresas proponentes de solución que siguen a la siguiente fase de implementación

Luego de una convocatoria abierta y de realizar un *scouting* proactivo, continúa el proceso de selección de las empresas proponentes de solución. En este proceso desembocan ambos mecanismos de búsqueda. Es decir, tanto las *startups* que se postularon a través del formulario de registro y propuesta de solución, como también las empresas que fueron identificadas por el proceso de *scouting* que participan para ser elegibles de continuar en el programa y pasar a una fase de implementación.

El equipo gestor del Programa de Innovación Abierta debe llevar a cabo las siguientes actividades:

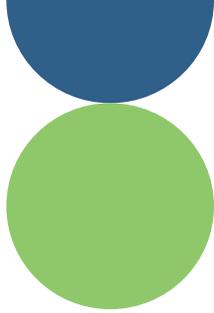
o **Conformación de un comité de selección y evaluadores voluntarios**

- **Comité de Selección:** se debe escoger un comité que cuente con experiencia en la organización del proceso de evaluación, selección de evaluadores, experiencia evaluando equipos de emprendimiento y que conozca la estrategia empresarial, los retos y desafíos de la empresa.
- **Evaluadores Voluntarios:** se debe identificar quiénes van

a ser las personas que van a evaluar y dar un puntaje a las postulaciones recibidas. El reclutamiento del equipo extendido de evaluadores se debe hacer con antelación. Puede ser oportuno reclutar a los evaluadores antes de la convocatoria abierta o, a más tardar, durante las primeras semanas de la convocatoria.

o **Evaluación de las postulaciones**

- **Evaluaciones de los formularios.** Cada proyecto debe ser evaluado por al menos 3 evaluadores, de esta manera se puede sacar promedios y normalizar criterios de evaluación diferentes. Cada evaluación debe tener un componente de evaluación numérica y otro componente de retroalimentación o *feedback* para el equipo postulante. Una vez que se hayan evaluado todos los formularios, se procederá a rankear los top proyectos, para que pasen a una etapa de entrevistas. Se suelen realizar rúbricas para facilitar la tarea a los evaluadores. Algunos criterios de evaluación que pueden utilizar son: grado de alineación de la solución con el desafío o territorio de búsqueda, grado de innovación, equipo, grado de madurez tecnológica (TRL), tracción comercial, fondos levantados (opcional),



experiencia implementando proyectos de innovación abierta en empresas.

- **Evaluaciones en entrevistas (Lista Larga).** Los mejores proyectos postulados serán entrevistados por el comité de selección para conocer más detalles del equipo, de la solución y el potencial piloto. Las entrevistas pueden ser realizadas vía zoom y estarán estructuradas con un *pitch* de la *startup* y un espacio de Q & A.
- **Selección de las empresas proponentes de soluciones que pasan la fase de implementación**

Luego de las entrevistas con los equipos, se debe priorizar y seleccionar cuáles son los equipos y soluciones que tienen un mayor potencial para hacer pilotos para continuar a una siguiente fase.

D. **Fitcamp o Mesas de preparación previos a los Pilotos**

La fase de *sourcing* finaliza con la lista de *startups* seleccionadas para trabajar en un piloto con la organización. Sin embargo, antes de iniciar el proceso de Pilotos propiamente dicho, necesitamos un alineamiento profundo a nivel estratégico y tecnológico entre la organización y la *startup* potencialmente aliada. Este periodo de preparación para los pilotos, lo denominamos *Fitcamp*.



¿Qué es el **Fitcamp o Mesas de preparación?**

El *Fitcamp* busca generar un acercamiento entre el “dueño” del desafío (dentro de la organización) y los potenciales solucionadores con el objetivo de determinar el grado de encaje entre los objetivos de cada parte.

Tanto la corporación como la *startup*, demuestran su compromiso para un trabajo conjunto.

Está compuesto por sesiones de trabajo en formato talleres para:

- Alinear y homogeneizar la información sobre el desafío
- Alinear expectativas
- Comunicar la propuesta de valor ofrecida por la entidad solicitante hacia la entidad proponente de solución
- Determinar el grado de encaje
- Co-crear una solución entre ambas partes si el desafío lo requiere

- o Determinar el alcance de los pilotos
- o Determinar la hipótesis a validar con el piloto
- o Determinar si la solución está 100% lista para ser implementada o, de lo contrario, qué adaptaciones se requieren realizar

Por ejemplo, si el desafío se enfoca en la búsqueda de acceso para soluciones de salud, una *startup* seleccionada del rubro de *Fintech* puede requerir ajustar las condiciones de pago, tasas, afinar el proceso de evaluación u otros para poder llevar a cabo el piloto.

Consejos para organizar un *Fitcamp* o Mesa de preparación

Es importante mencionar que el *Fitcamp* es una subetapa de un programa estructurado de Innovación Abierta. No es una etapa complementaria, sino una muy necesaria.

Para organizar un *Fitcamp* se requiere:

- o La presencia del “dueño” del desafío, quien tiene la capacidad de tomar decisiones, y colaboradores clave que manejen el detalle técnico del área que se está optimizando o digitalizando.
- o Realizar un alineamiento previo con los “dueños” del desafío en la organización.

- o Contar con una agenda estructurada y una moderación adecuada. Usar herramientas que faciliten la discusión. Una herramienta muy útil que permite rápidamente evidenciar la propuesta de valor esperada y ofrecida desde la corporación y la *startup* es el *Partnership Canvas* o Lienzo de Alianzas.
- o Se debe dividir la conversación en las sesiones de trabajo que sean necesarias. Lo recomendable es que no sean más de 3 sesiones de trabajo.

Estructura de las sesiones

A continuación, presentamos los puntos a tomar en cuenta para la elaboración de un *Fitcamp*:

o **SESIÓN 1**

Objetivo:

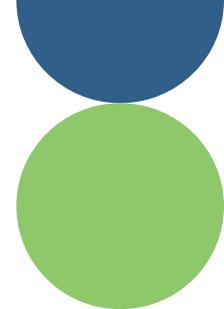
Alineamiento de expectativas y resolución de consultas.

Agenda:

- Introducción
- Presentación del desafío a cargo del *owner*
- Presentación de la solución
- Q&A
- Ejercicio Lienzo de Alianzas o *Partnership Canvas* (ver ficha 8)
- Próximos pasos

Resultado de la sesión:

Claridad para que el solucionador pueda preparar una propuesta para ejecutar el piloto



o **SESIÓN 2**

Objetivo:

Evaluación de la Solución
Propuesta para el piloto.

Agenda:

- Introducción
- Refinamiento de Hipótesis
- Presentación de la Solución Propuesta
- Q&A / Co-creación
- Definición de Hitos y Objetivos
- Próximos Pasos

Resultado de la sesión:

Alcance del piloto o
Requerimientos por parte de la
startup

Organización de actividades

Considera esta lista de actividades que debes realizar durante el proceso del *Fitcamp*:

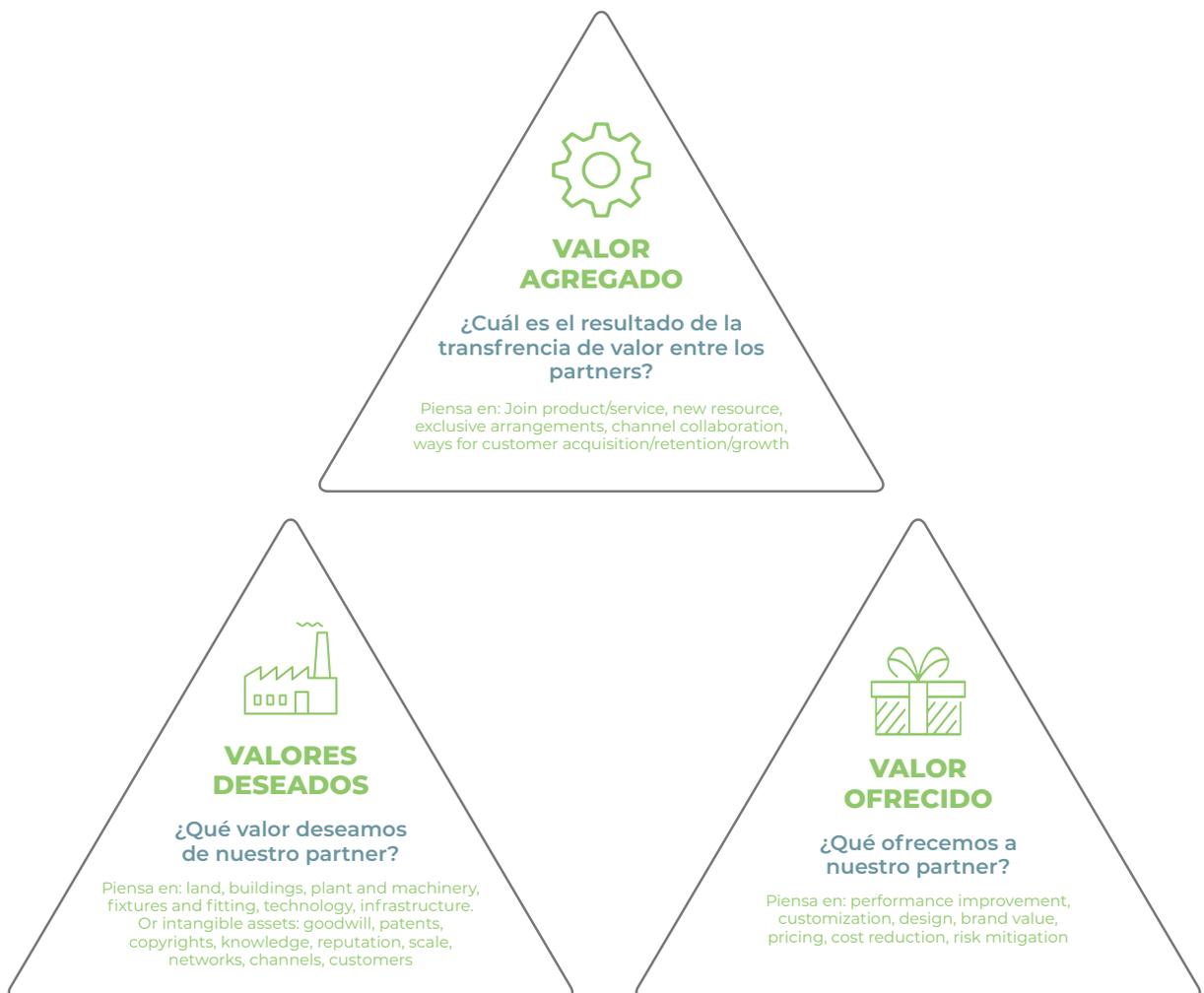
- o Crear cronograma de actividades
- o Agendar reuniones
- o Enviar recordatorios de reuniones
- o Generar Acuerdo de Confidencialidad (en caso aplique)
- o Alineamiento con “entidades proponentes de solución”
- o Alineamiento con “dueños del desafío”
- o Diseño de sesión: Preparación de materiales
- o Generar Acta de acuerdos

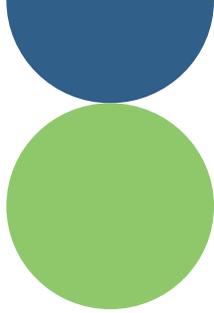


Recomendaciones generales

- o El dueño del desafío necesita tener una participación activa y colaborativa durante el proceso. No puede actuar como un cliente, sino como un socio.
- o Realizar una reunión de alineamiento previa con el “dueño” del desafío.
- o Verificar si es que los asistentes pueden usar una PC para utilizar un *board online*.
- o Si la búsqueda de entidades proponentes de soluciones ha sido global, alinear el idioma de la reunión. Recordar que, dependiendo de lo especializado del desafío, hay procesos que pueden contar con *startups* de cualquier parte del mundo, así que se debe elegir un idioma oficial y/o utilizar herramientas de traducción para la comunicación.
- o El éxito del *Fitcamp* habilita la ejecución del piloto de manera organizada, pues permite establecer de manera consensuada la hipótesis que se validará a lo largo de lo que continúa en el proceso.

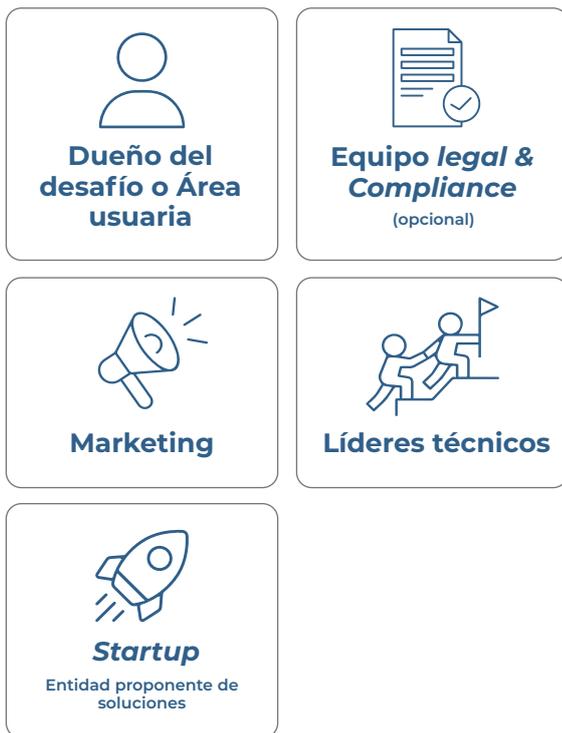
Ficha N° 8: Lienzo de Alianzas o *Partnership Canvas*





1.3. Actores involucrados

Asisten a las mesas de trabajo representantes de equipos tomadores de decisiones. Estos pueden ser:



1.4. Resultado esperado

- ▶ Definición del alcance de la solución que será implementada como piloto.
- ▶ Generar un alineamiento de expectativas, propósito y resultados esperados en el propósito.
- ▶ Listado de hipótesis a validar durante el periodo de pilotos.

FASE II:

Paso 1.

Desarrollo o adaptación de soluciones

Paso 2.

Ejecución de pruebas de concepto o pilotos

Paso 3.

Integraciones finales y formalización de alianzas

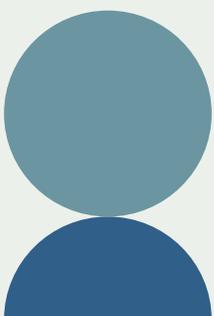


Foto: PRODUCE

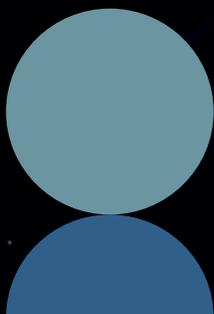


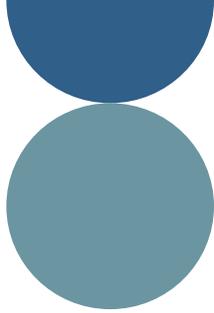
Foto:PRODUCE



PASO 1

Desarrollo o adaptación de soluciones





1.1. Descripción

Una vez con las *startups* que cumplieron con los criterios de selección establecidos en la Fase I, se procede a implementación. El Programa de Innovación Abierta debe permitir diferentes rangos de madurez de la solución, desde soluciones validadas que requieren pocas adaptaciones, hasta soluciones que serán desarrolladas a la medida.

1.2. Actividades clave

A. Adaptación de soluciones

En los casos de adaptación de soluciones, la solución existe y ha sido validada en el mismo sector de la entidad solicitante de la solución y requiere de configuraciones o ajustes relativamente sencillos para poder correr pilotos.

En esta fase se trabaja inicialmente con los lineamientos que se acordaron durante la etapa de *fitcamp* y para esto, se agendan reuniones semanales con los equipos para revisar los avances de dichas adaptaciones.

Si el futuro piloto incluye alguna integración de plataformas o los sistemas legado de la organización, entonces en esta etapa se llevarán a cabo las reuniones necesarias con los equipos tecnológicos para intercambiar la información de la API o mecanismos de integración.

Una vez realizadas las adaptaciones y las integraciones mínimas necesarias para correr un piloto, se hacen las pruebas preliminares antes de la salida oficial del mismo.

B. Desarrollo de soluciones

Para los desafíos que no cuentan con soluciones disponibles sino que requieren ser desarrolladas a medida, las *startups* también trabajarán con los lineamientos acordados en la etapa de *fitcamp*, y empezarán a desarrollar soluciones a través de metodologías ágiles y con la utilización de los principios de la metodología de *Lean Startup*, donde se desarrolla un producto mínimo viable (MVP) y se valida en este caso en un piloto.

El desarrollo de la solución recae en la entidad proponente de la solución.

1.3. Actores involucrados



1.4. Resultado esperado

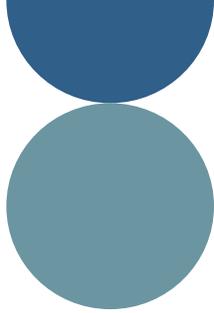
Contar con una solución o Producto Mínimo Viable que permita ejecutar un proceso de experimentación con el objetivo de validar las hipótesis planteadas para el programa de Innovación Abierta.

Foto: PRODUCE

PASO 2

Ejecución de pruebas de concepto o pilotos





1.1. Descripción

En esta etapa se valida si la solución propuesta realmente resuelve o no la problemática o desafío empresarial. Para validar la solución, se realiza la ejecución pruebas de concepto o pilotos. Como veremos a continuación en las actividades clave, los pilotos regularmente van a requerir criterios claros para tomar decisiones y suelen tener entre dos y tres ciclos de aprendizaje para dar un tiempo que permita refinar la solución y así tener varios intentos u oportunidades para que la solución encaje con la organización.

1.2. Actividades clave

A. Validación de hipótesis

La validación de hipótesis, a través de la experimentación, es la forma en la que levantamos evidencias medibles con pilotos o ciclos aprendizaje, usando indicadores, para luego analizar lo observado y poder así tomar decisiones informadas.

Para definir las hipótesis de los pilotos, entre la entidad proponente de la solución, los gestores del equipo de innovación abierta y el “dueño” del desafío deben por un lado identificar y definir cuáles son los supuestos de mayor riesgo de la prueba o cuáles son las cosas que deben ser ciertas para que la solución funcione en la organización.

Veamos el proceso de definición de hipótesis en detalle:

- ▷ **Escoger la premisa de salto de fe o de innovación.** Esta premisa debe ser cierta o cumplirse para que funcione en la solución en la organización. Otra forma de verla es como una premisa de riesgo, es decir, si los usuarios o los procesos no se comportan como deberían, entonces no funcionará la solución.

Ejemplos de premisas de salto de fe:

- o Los usuarios deben registrar sus ventas y sus gastos en la *app* de gestión de sus finanzas personales.
- o Los pacientes tienen que estar dispuestos a pedir préstamos para financiar sus tratamientos de enfermedades crónicas.
- o Los usuarios verán de forma natural que una empresa de telecomunicaciones ofrezca servicios de mantenimiento como electricistas, gasfiteros, y afines.

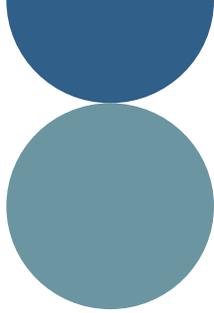
- ▷ **Definir la hipótesis**

Las hipótesis son predicciones del futuro deseable que queremos que ocurra. Por lo tanto, lo que hacemos es transformar a la premisa de salto de fe en un experimento a realizar por la entidad proponente de solución con un resultado que evidencie que la premisa de salto de fe se cumple.

Para ello, utilizamos una ficha de experimento (Ficha 9) que compartimos a continuación:

Ficha N° 9: Hipótesis - Experimento

Tipo de hipótesis Deseabilidad: Factibilidad: Viabilidad:	Usuario:	Problemática/ oportunidad:
	Premisa de Salto de fe o de Innovación (debe ser cierta para que el modelo funcione):	
	Experimento de validación de hipótesis:	KPIs a medir:



La ficha de experimento tiene cinco (5) bloques

- o **Usuario:** ayuda tener en mente el beneficiario de la innovación. Es el cliente interno que tiene la problemática, desafío u oportunidad.

Ejemplos:

- Área de comunicaciones y reputación
 - Área de facturación
 - Microempresarios jóvenes
- o **Problemática.** Se describe cuál es la problemática o desafío que la entidad proponente de solución viene a resolver.

- o **Premisa de Salto de fe**

- o **Descripción del Experimento de validación de hipótesis.** Aquí es dónde se debe describir cuál será el experimento de la entidad proponente de su solución para que a través de data medible demuestre a la entidad solicitante de la solución que su tecnología, producto o servicio funciona para mejorar y optimizar las métricas involucradas.

Ejemplos de cómo enunciar una hipótesis de experimento:

Si nosotros ofrecemos nuestro producto por S./20 mensuales a 400 personas del segmento objetivo, entonces, 100 personas

se registrarán el primer mes porque los ayudará a realizar sus tarea de registro de forma más eficiente.

Es importante destacar que toda solución, tecnología, producto o servicio está dirigida a beneficiarios, por ello es fundamental tener muy claro el perfil del segmento beneficiario y definir una campaña o un flujo de invitación formal para que prueben la solución. Por ende, la descripción del experimento debe incluir tanto la forma como se captan los usuarios para correr la prueba como lo que se busca comprobar con la premisa de salto de fe.

Como se observa en el ejemplo, se describe lo que se pondrá a prueba (nuestro producto), el tamaño de la muestra que será objeto del piloto (400 personas), un criterio de éxito (100 personas se registrarán), un rango de tiempo del experimento (un mes) y los *insights* que sabemos de los usuarios.

- o **KPIs o Métricas.** Aquí se define la data que se va a medir como parte del experimento. Es recomendable medir todo lo posible para conseguir evidencias de resultados, pero también data que sirva para refinar otros ciclos de aprendizaje.

B. Ejecución de prueba de concepto o piloto

En esta etapa la entidad proponente de solución debe tener listo el desarrollo o haber realizado los ajustes necesarios para poner todo en producción. Se debe tener llenada la ficha de hipótesis con las métricas que se van a medir durante la corrida de la prueba, como también la forma seleccionada de captar los usuarios para las pruebas.

Una práctica recomendada para ejecutar las pruebas de concepto, pilotos o experimentos, es trabajar con las ceremonias que se utilizan en proyectos ágiles o en metodologías tipo *scrum*. Por ejemplo, se recomienda trabajar por *sprints*. En metodologías ágiles, cada *sprint* se compone de unas 3 o 4 ceremonias que marcan el ritmo de desarrollo. Los *sprints* pueden ser de unas 2 o 3 semanas.

Las ceremonias tradicionales son:

▷ **Planificación.**

- o Agenda: se establecen los objetivos de aprendizaje.
- o Se define el alcance de los experimentos que se cubren en el tiempo del *sprint*. Se asignan tareas a los miembros de las entidades involucradas.
- o Participan: la entidad proponente de solución, el “dueño” del desafío y el equipo gestor de innovación abierta.

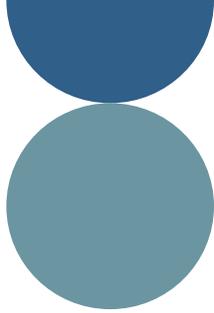
- o Duración: 60 minutos
- o Cadencia: al principio de cada *sprint*.

▷ **Reunión de aprendizaje.**

- o Agenda: la *startup* o entidad proponente de soluciones, debe llegar con la síntesis de la evidencia (data) recogida durante la corrida de los pilotos, los *insights* y hallazgos encontrados y las acciones que van a tomar para refinar el experimento.
- o Participan: la entidad proponente de solución, el “dueño” del desafío y el equipo gestor de innovación abierta.

▷ **Reunión de toma de decisiones.**

- o Agenda: se le presentan los aprendizajes al equipo de liderazgo y *sponsors* del programa de innovación abierta. Si hay bloqueos organizacionales, es momento de comunicar esos problemas y pedir ayuda. Finalmente, en esta ceremonia se deben tomar decisiones ejecutivas que pueden ser: perseverar en la experimentación, cambiar el rumbo del experimento o inclusive culminar el piloto con la *startup*.
- o Participan: equipo de liderazgo o *sponsors* del programa, gestores de innovación abierta, representantes de la entidad proponente de solución y dueño del desafío.



- o Duración: 60 minutos
- o Cadencia: cada dos semanas o una vez al mes.

▷ **Retrospectiva**

- o Agenda: conversar en un espacio seguro sobre las cosas que salieron bien durante el *sprint*, lo que se debe arreglar y los aspectos nuevos que probarían como equipo.
- o Participan: equipo gestor de innovación abierta, los representantes de la *startup* y el dueño del desafío.
- o Duración: 60 minutos
- o Cadencia: al final de cada *sprint* o máximo mensualmente.

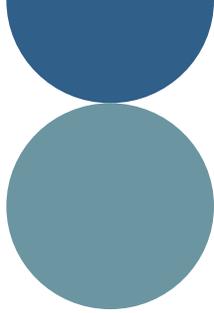
C. Análisis de resultados

Después de correr cada ciclo de aprendizaje o ciclo de piloto, que es el período donde se miden las métricas seleccionadas para validar las hipótesis, es necesario detenerse a analizar lo observado, a extraer conclusiones, hallazgos e insights de la data, cuantitativa y cualitativa, para luego tomar decisiones.

Para ello también sirve de ayuda la ficha de aprendizaje a continuación:

Ficha N° 10: Hipótesis - Aprendizaje

Tipo de hipótesis Deseabilidad: Factibilidad: Viabilidad:	Experimento de validación:
	Qué observamos:
	Qué aprendimos:
	Por lo tanto, haremos:



La ficha de aprendizaje tiene cuatro (4) bloques

o **Experimento:**

Se repite la descripción de la hipótesis o experimento de validación.

o **¿Qué observamos?**

En este bloque se debe detallar el resultado de la medición, la data recopilada para cada uno de los KPIs y las métricas definidas en el experimento para poderlas analizar. La entidad proponente de solución o *startup* debe estar en la capacidad de extraer y procesar la información para poder llegar a la ceremonia de aprendizaje con los análisis previamente realizados. Además de la data cuantitativa, también se debe recopilar información cualitativa de entrevistas con usuarios y testimonios para recibir retroalimentación de la solución: si esta les resuelve el problema, si la ven sencilla de utilizar, etc.

o **¿Qué aprendimos?**

De estudiar la evidencia, se definen los *insights* o hallazgos. Es el aprendizaje relacionado con la validez de la hipótesis que buscamos comprobar y con el potencial descubrimiento de nuevas rutas para hacer exitoso el piloto. Estos aprendizajes serán las bases fundamentales para tomar decisiones.

o **Por lo tanto, haremos:**

En esta sección de la ficha de aprendizaje es donde convertimos lo aprendido en acciones.

Si la evidencia valida la hipótesis, entonces:

- Se debe probar la siguiente premisa de riesgo.
- Se debe usar la misma hipótesis y el siguiente experimento con mayor fidelidad.

Si la evidencia refuta la hipótesis, entonces:

- Se debe cambiar la dirección de la solución.
- Se debe detener el piloto.

Si de lo observado no podemos concluir claramente un hallazgo o *insight*, entonces:

- Se debe refinar el experimento y seguir probando.

1.3. Actores involucrados



1.4. Resultados esperados

El resultado principal de esta etapa es la validación de que las soluciones propuestas realmente generan el impacto deseado por la empresa, es decir, que resuelven la problemática o brecha, o capturan una oportunidad nueva que antes la empresa no podía aprovechar.

Para demostrar que se ha validado, se debería contar con suficiente evidencia en data cuantitativa (métricas de los experimentos) y cualitativa (testimonios, entrevistas) que soporten los resultados y, tanto los equipos gestores de Innovación Abierta, como los *sponsors* del equipo de liderazgo, tomen la decisión de cerrar una alianza con las entidades proponentes de solución más permanente.

Otro resultado que podría generar esta etapa es el de no continuar con una implementación a gran escala.



PASO 3

Integraciones finales y formalización de alianzas

1.1. Descripción

Cuando las pruebas de concepto o pilotos tienen éxito, es decir, el resultado de las métricas del período de prueba cumple con los criterios para declarar la hipótesis validada o lograda y además se ha comprobado que existe una buena relación cultural entre ambas entidades, entonces se pasará a formalizar oficialmente un partnership tecnológico entre la entidad aliada del desafío.

1.2. Actividades clave

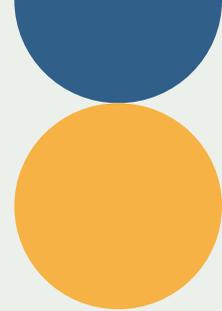
- o Convenio de alianza estratégica
- o Integraciones técnicas permanentes
- o Pase de testigo al área de negocio

1.3. Actores involucrados



1.4. Resultado esperado

- o Que exista una relación de aliado tecnológico con la entidad proponente de solución.
- o Que se siga desarrollando y evolucionando la solución en el tiempo.
- o Que se establezcan nuevas métricas

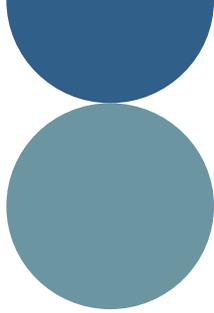


Recomendacionesⁱ

para ejecutar procesos de
Innovación Abierta

Foto: PRODUCE





Estas recomendaciones fueron recogidas gracias a una serie de entrevistas con líderes de innovación en sectores como financiero, minero, salud, retail, telecomunicaciones y energía.

- ▷ Iniciar la práctica de Innovación abierta con desafíos alcanzables en el corto o mediano plazo. Una buena manera de hacerlo es a partir de los desafíos de áreas internas de la organización o de áreas no atendidas de la misma. Esto permitirá contar con flexibilidad para la ejecución de innovación abierta.
- ▷ Poner atención a la gobernanza del proceso. Es muy importante definir quiénes son los tomadores de decisiones y sobre todo al área usuaria, que es el principal promotor de la búsqueda de soluciones. Tener en cuenta que la innovación abierta no puede ser institucionalizada sin el respaldo del equipo directivo.
- ▷ Generar *engagement* sobre el proceso de Innovación Abierta con áreas como compras, *legal* y *compliance*, seguridad y tecnología, pues serán los principales aliados al momento de implementar una solución a escala.
- ▷ Buscar el apalancamiento en *partners* de innovación cuando no se tiene la capacidad internamente para poder desarrollar un proyecto de innovación abierta. Esto permite contar con agilidad y darle celeridad al proceso.
- ▷ Es importante incrementar las fuentes de búsqueda de *startups* constantemente y contar con una base de datos actualizada.
- ▷ Realiza un *business case* al finalizar un piloto, para demostrar resultados alcanzados y buscar la aprobación de la escalabilidad del proyecto.
- ▷ Los resultados del piloto van más allá que los monetarios. Podemos considerar retornos estratégicos para la organización, como el posicionamiento, *engagement* con colaboradores, entre otros.
- ▷ Es necesario construir marcos ágiles de trabajo para poder trabajar con *startups*.



BICENTENARIO
DEL PERÚ
2021 - 2024

MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN
Calle Uno Oeste 060 Urb. Córpac, San Isidro - Lima
Central telefónica: 616 2222