



Una estrategia para la creación de nuevos productos

## INNOVACIÓN ABIERTA

La innovación representa uno de los factores para dotar de ventajas competitivas a las organizaciones. De forma tradicional, éstas han gestionado la innovación para la creación de nuevos productos de forma interna y cerrada, donde los proyectos de innovación y desarrollo se gestionan exclusivamente con el conocimiento y los medios de la propia organización.



**Ángeles Montecelo**  
 angelesmonteceloser@gmail.com  
 www.angelesmontecelo.com

**P**ero debemos tener en cuenta que en el actual mercado globalizado los bienes y servicios ofertados por las empresas se enfrentan a una mayor competencia y a un ciclo de vida más corto, donde los clientes no se conforman con cualquier producto sino que quieren tener el mejor. Esta coyuntura del entorno obliga a las empresas a adaptarse mediante un proceso de innovación continua que hoy día parece difícil de conseguir sin algún tipo de apoyo externo.

Precisamente este entorno globalizado, que evoluciona aceleradamente, en el que existe gran volumen de información, donde los costes de I+D+I son cada vez más

elevados para las empresas, y en el que los tiempos de desarrollo de los nuevos bienes y servicios son demasiado largos, están en el origen del concepto de innovación abierta u open innovation. Este concepto propone una nueva estrategia de innovación mediante la cual las empresas van más allá de sus límites y cooperan con organizaciones o profesionales externos como universidades o centros de investigación.

### Superar la innovación cerrada clásica

Bajo el modelo clásico de la innovación cerrada, los proyectos solo pueden iniciarse en el inte-

rior de la empresa y desembocar en su propio mercado. Sin embargo, con la innovación abierta, las ideas pueden originarse en el interior o en el exterior de la empresa alcanzando el mercado a través de la misma compañía o por medio de otras organizaciones. Se trata de un cambio de estrategia de innovación dentro de una empresa a través del uso de conocimiento interno y externo para mejorar el desarrollo de la estrategia de I+D de la propia compañía. Con la evolución de innovación cerrada a abierta se persigue que los proyectos puedan tener origen, desarrollo y finalización dentro o fuera de la empresa, lo que supondrá un enriquecimiento constante de conocimiento. Dentro de las políticas de marketing, la innovación abierta permite la creación de productos implicando al cliente y acortando la distancia entre la tecnología y la necesidad. De esta forma, la oferta podrá adaptarse mejor a las exigencias del mercado, desarrollando activos con valor para la organización y para el cliente. Esta es la idea clave de la innovación abierta: siempre encontraremos más valor fuera que

dentro de los límites de nuestro departamento de investigación y desarrollo, o de marketing. Esto significa establecer un diálogo, desde la empresa con todos sus públicos internos y externos: empleados, clientes, proveedores, competidores... También conlleva que la organización se vuelva más flexible para favorecer la relación y la integración de los recursos de la compañía con otros procedentes del exterior. Además, la innovación abierta aporta múltiples beneficios a las empresas al incorporar nuevos expertos que traigan nuevas ideas de producto, para resolver brechas tecnológicas importantes y para solventar desafíos internos sobre los modelos comerciales o técnicos. No debemos olvidar que la innovación abierta exige a las organizaciones tener un mayor grado de apertura desarrollando modelos de gestión colaborativo. En este sentido, es importante la cultura corporativa de la empresa a la hora de establecer la innovación abierta puesto que requiere una filosofía basada en la colaboración, el poner en común conocimiento y experiencia, el trabajo conjunto en desarrollo,...



Entrevista a Adrián Rial Bares, responsable de Open Innovation Lab en Inova Labs

### **“Hay una cantidad inmensa de talento y conocimiento fuera de nuestra empresa”**



**¿Cómo definiría el concepto de Open Innovation en el actual entorno de las empresas? Y, ¿cómo considera que se puede integrar en la gestión y como puede ayudar a la estrategia de negocio dentro de las organizaciones.**

**Adrián Rial Bares:** Es un modelo que nos permite relacionarnos con nuestro ecosistema para aprender de una forma acelerada y desarrollar soluciones de mayor valor y de una forma más eficiente de lo que sería posible en solitario.

Este modelo parte de la premisa de que el mundo y sus problemas son cada vez más complejos y que hay una cantidad inmensa de talento y conocimiento que siempre estará fuera de nuestra empresa. Por ello, debemos dotarnos de los mecanismos necesarios para poder encontrar a nuestros colaboradores más adecuados (clientes, proveedores, competidores, universidades), establecer unas reglas de colaboración claras y generar la confianza necesaria para poder mantener una relación a largo plazo.

Más que ayudar a la estrategia, se podría decir que

debe formar parte de ella. El espíritu colaborativo debe incrustarse en el ADN de la empresa y de sus trabajadores como uno de sus valores fundamentales. De esta forma, cuando trabajemos en la definición de la estrategia de negocio de la empresa ya debemos hacerlo teniendo en cuenta nuestro ecosistema como una fortaleza en la que nos debemos apoyar.

### ¿Cómo están aplicando la innovación abierta los departamentos de marketing?

**ARB:** Por su naturaleza creativa y su carácter transversal dentro de las empresas, los departamentos de marketing han jugado un papel muy relevante a la hora de implementar modelos de innovación abierta, su relación/colaboración con el cliente ha sido una de las formas más habituales en las que las empresas han iniciado proyectos de co-creación.

Sin embargo, creo que se deben seguir realizando esfuerzos por explotar de una forma más sistemática las posibilidades que nos brinda la colaboración; debemos entender que es una estrategia a medio plazo y que requiere de un proceso de aprendizaje y sobre todo de un cambio de mentalidad. En el mundo empresarial estamos acostumbrados a competir, a luchar por ganar cuota de mercado o por un ascenso y por ello puede resultar difícil entender que también debemos invertir en la confianza (propia y de terceros), que es la base de cualquier modelo colaborativo.

Los departamentos de I+D+i y de marketing pueden liderar este proceso.

### Según su visión, ¿qué beneficios puede tener para las organizaciones esta práctica?

**ARB:** Las ventajas son múltiples, llegar a mercados a los que no podríamos acceder de forma individual, desarrollar productos más complejos, obtener economías de escala, etc. Es interesante entender que

cualquier organización puede beneficiarse, independientemente de su tamaño o sector.

Un ejemplo puede ser la iniciativa de emprendimiento sectorial denominada Business Factory Auto ([www.bfauto.es](http://www.bfauto.es)) del Cluster de Automoción de Galicia, que permite que grandes empresas como Grupo PSA (Peugeot-Citroën-Opel) puedan identificar startups con ideas, productos o tecnologías de interés con las que colabora. De esta forma las grandes empresas pueden entrar en contacto con equipos altamente especializados capaces de desarrollar soluciones tecnológicas a una velocidad, agilidad y eficiencia fuera de su alcance. Por su parte la startup puede contar con un primer cliente de reconocido prestigio que le permita financiar y validar su producto, lo que puede significar un hito muy relevante.

### ¿De qué manera podemos integrar el concepto de Open Innovation en la estrategia de marketing?

**ARB:** Creo que quizás podría abordarse desde varios ejes:

- Tecnológico. El empleo de soluciones tecnológicas tiene cada vez más relevancia en área de marketing: Big data, inteligencia artificial, procesamiento de lenguaje natural, blockchain, etc. Son tecnologías complejas que nos permiten entender mucho mejor a nuestro cliente, pero que requieren de un conocimiento especializado que es difícil que tengamos dentro de nuestra organización.
- Generación de contenido y creatividades. Como en cualquier proceso creativo la incorporación de puntos de vista externos con una naturaleza diferente a la de nuestra organización posibilita el enriquecimiento del proceso.
- Experiencia de usuario. Por supuesto la colaboración y co-creación con cliente debe ser tenida en cuenta para entender lo que el cliente espera, pero **sobre todo, por hacerlo participe de acciones realizadas por nuestra marca.**

