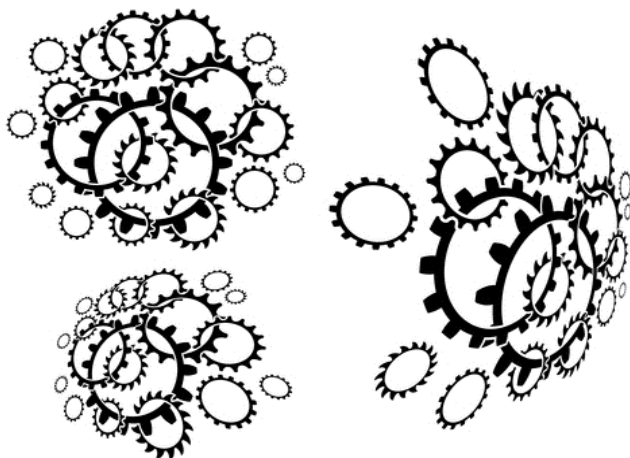


Modelos de co-innovación o innovación colaborativa



Los avances tecnológicos y una competitividad creciente cuestionan la viabilidad de muchas empresas, que se enfrentan a los nuevos retos con más innovación, y empiezan a valorar las prácticas colaborativas como una opción más que rentable.

En la literatura de management proliferan enfoques que ligan la innovación con la necesidad de colaborar. Pero esa alianza utilitaria de "colaborar para innovar" sólo centrada

en resultados puntuales empieza a dar lugar a una relación más compleja que implica una combinación polivalente de recursos y habilidades de un grado superior, porque **pone el énfasis en los procesos de aprendizaje** que se generan a partir de esas interacciones, y que la "innovación colaborativa" intenta tangibilizar de alguna manera.

Algunos autores la identifican como un ejemplo más de los nuevos modelos de Innovación Abierta (Open Innovation), mientras que otros le otorgan una identidad propia, porque consideran que la transición hacia la innovación colaborativa implica dar respuesta a **tres grandes desafíos**, tanto para los colaboradores externos como para la empresa co-innovadora:

- Asegurarse que todas las partes están listas para una colaboración intensa
- Construir confianza mutua entre los socios
- Establecer un modelo operativo que incorpore mecanismos adecuados de gestión (p.ej. toma equitativa de decisiones).

Co-innovar no es simplemente trabajar uno para el otro, sino crear una solución innovadora estratégicamente alineada con los objetivos competitivos de todas partes implicadas.

En un entorno co-innovador no sólo basta con que los conocimientos se complementen, sino que se genere una *sabiduría transversal* de la polinización cruzada entre los co-innovadores, que se traduzca en una ampliación de los ámbitos conjuntos. Para eso es imprescindible que prospere la confianza y una visión abierta de lo que significa una empresa y sus fronteras porosas (ver el llamado Jericho Principle).

El proceso es complejo, porque hay que invertir en las fases iniciales una gran cantidad de energía y de esfuerzo para negociar roles y valores entre las partes, así como las aportaciones y beneficios (tangibles e intangibles) futuros.

Estas interacciones necesitan de **ecosistemas**, que se suelen confundir a menudo con meras plataformas digitales de colaboración. No son lo mismo. La web 2.0 y las plataformas colaborativas ayudan como soporte para que la co-innovación prospere, porque permiten la generación distribuida de ideas y abren la posibilidad de que éstas sean debatidas, filtradas, contrastadas y mejoradas. Es decir, co-creadas. Pero eso no es suficiente para completar el ciclo de innovación, porque se necesita también el despliegue de buenos equipos, una gestión estratégica de todo el ecosistema, y adecuadas hojas de ruta para convertir las ideas en productos/soluciones de valor para los clientes.

Estos ecosistemas o plataformas para co-innovar se pueden diseñar siguiendo diversas configuraciones. A continuación describo algunos modelos que he podido encontrar en [la literatura](#):

Modelo del Bazar Creativo

Un modelo donde el espacio de innovación no está definido del todo pero el liderazgo o gobierno gira en torno a una empresa dominante. Esta empresa acude al "mercado" de ideas, productos y tecnologías y emplea su estructura de comercialización propietaria para cristalizar esas ideas en productos/servicios para su mercado. Un ejemplo de este modelo es el empleado por [Procter & Gamble](#) que se vale de empresas intermediarias ("*innomediarias*") como [Innocentive](#) o [NineSigma](#) para buscar fuentes de innovación (e.g. ideas).

Modelo "MOD Station"

Un modelo donde el espacio de innovación está definido ya que se parte de innovaciones existentes, aunque el liderazgo es compartido. Este modelo se centra en la modificación y explotación de conocimiento existente para afrontar desafíos de mercado y tecnológicos por parte de comunidades de innovadores. Un ejemplo bastante actual es el fenómeno de los "[mashups](#)", que combinan servicios y datos de diferentes fuentes para proporcionar una nueva funcionalidad innovadora. En este modelo algunos de los autores incluyen a los espacios de co-working como la forma "*early-stage*" de co-innovación.

Modelo "Jam" Centralizado

Un modelo donde el espacio de innovación no está definido y el liderazgo es compartido. Los objetivos de la innovación tienden a emerger a través de la colaboración entre diferentes agentes de la red. Un ejemplo de este modelo ha sido el mundo virtual de [Second Life](#) donde Linde Lab (creador de Second Life), los usuarios y las organizaciones colaboran en el diseño del mundo virtual y la creación de nuevas experiencias de usuario. Así, Second Life proporciona un entorno experimental para que los usuarios y organizaciones colaboren e innoven a través de la experiencia, sin un objetivo predefinido. En general, en este modelo podemos incluir muchos de los [LivingLabs](#).

Modelo Orquesta

Un modelo donde el espacio de innovación está claramente definido y el liderazgo lo ejerce una organización central. Aquí un grupo de empresas colaboran para explotar una oportunidad de mercado basada en un esquema de innovación establecido por una empresa dominante. Este es el caso de [Salesforce.com](#) y su plataforma AppExchange donde distintos proveedores pueden almacenar extensiones al servicio CRM Force.com y comercializarlo a los usuarios finales.

En la mayoría de estos modelos funcionales que soportan alianzas de innovación colaborativa, siempre hay alguna figura o figuras que lideran el ecosistema, y actúan como “facilitadoras” para imprimir el impulso innovador y asegurar la cohesión estratégica de la comunidad.

El denominador común de las plataformas de co-innovación de éxito es que consiguen **articular sinergias y valores comunes en torno a una experiencia compartida de creación de valor**. Cuando eso se consigue, las ventajas competitivas son más sostenibles porque añaden un plus de dificultad a los intentos de imitación de la competencia.



Este documento está en la microsite de [Colaboración e Inteligencia Colectiva](#), donde puedes consultar más contenidos sobre el tema. También te recomendamos visitar el [Boletín \[Nº21\]](#) con una selección de los mejores artículos del mes escritos por el equipo de emotools.