



A FONDO: INNOVACIÓN ABIERTA

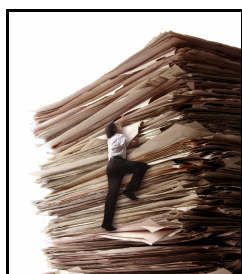
Ponemos a tu disposición en el monográfico de Mayo los resultados de un largo estudio realizado por el equipo de eMOTools sobre la llamada **“Innovación Abierta” (“Open Innovation”)**, que incluye artículos nuestros y un recopilatorio de más de 30 fuentes cuidadosamente seleccionadas entre lo más destacado que se ha publicado del tema.



Después de la entusiasta acogida que tuvo el “A fondo” de Abril dedicado al **Pensamiento de Diseño (Design Thinking)**, el monográfico de Mayo está centrado en un tema que es también de gran actualidad, además de estar muy conectado con los modelos de innovación 2.0 que se promueven desde este foro.

Como es costumbre en esta sección, el recopilatorio se inicia con dos artículos de nuestra propia cosecha. El primero es una amplia introducción al concepto de Innovación Abierta siguiendo un formato práctico y ágil como es el de las preguntas-más-frecuentes (FAQ), mientras que el segundo lista 25 recomendaciones sobre cómo aplicar este modelo en las organizaciones.

Los materiales que ves aquí se seleccionaron a partir de la revisión de un número ingente de materiales de múltiples fuentes, así que esperamos que el filtro aplicado aporte un verdadero valor añadido.



1. Amalio A. Rey: “FAQ sobre Innovación Abierta”. Monográfico de A Fondo de eMOTools. 2009.

En este artículo introductorio del recopilatorio se responde a nueve preguntas habituales sobre esta temática, desde el origen del concepto, a qué rasgos le caracterizan, las ventajas que ofrece a las empresas o los desafíos para su implantación.

2. Amalio A. Rey: “Open Innovation: Lista de tareas”. Monográfico de A Fondo de eMOTools. 2009.

Aporta un listado de 25 recomendaciones o tareas prácticas que puede seguir un promotor de innovación para adoptar este modelo en cualquier organización. Demuestra, además, que la Innovación Abierta ofrece un amplio margen para la creatividad, dentro de la cual es posible acometer proyectos de naturaleza muy diversa.

3. Henry Chesbrough (2005): “Open innovation: a new paradigm for understanding industrial innovation. Open innovation: Researching a new paradigm. Oxford University Press.

Artículo que resume la esencia del planteamiento de Chesbrough sobre el modelo de Innovación Abierta. Cabe destacar en particular dos aspectos: 1) Antecedentes de investigaciones precedentes y otras obras de la literatura de innovación que han influido en el concepto de Innovación Abierta, lo que ayuda a poner en contexto el modelo, 2) Cambios y aportaciones nuevas respecto de las investigaciones anteriores que sirven

de argumento para considerarlo como un nuevo “paradigma” para la gestión de la innovación.

4. Alfonso Álvarez García: “Innovación abierta: ideas de Chesbrough y Von Hippel”. Telefónica I+D.

Buen resumen sobre los sistemas de 'innovación abierta' a partir de ideas formuladas por los dos investigadores que más han contribuido al desarrollo de este concepto, los profesores Henry Chesbrough y Eric Von Hippel.

5. Henry Chesbrough (2005): “New puzzles and new findings”. Open innovation: Researching a new paradigm. Oxford University Press

El autor discute las posibles razones por las que siendo tan atractivo usar tecnologías externas, las empresas no lo hacen tanto, y por qué no se valorizan fuera las tecnologías que no tienen cabida dentro. Identifica las “resistencias” que pueden existir en las empresas para que se desaproveche esta oportunidad y sugiere una interesante “agenda de investigación” con temas por contrastar en estudios futuros.

6. Grupo OBEA: “Innovación Abierta: Más allá de la innovación tradicional”. Mondragon Unibertsitatea.

Resumen muy amplio, y bien escrito, sobre los aspectos clave de la Innovación Abierta. Presenta los resultados del proyecto de investigación fin de Master del MBA realizado por Aitor Bediaga, del grupo OBEA, de la Universidad de Mondragon. En algo más de 60 páginas el lector puede hacerse una idea bastante completa del tema.

7. Amalio A. Rey: “Capilaridad, Exteligencia e Innovación Abierta”. Monográfico de A Fondo de eMOTools. 2009.

Se explican los conceptos de “capilaridad” y “exteligencia”, y su impacto en la capacidad de la empresa para introducir hábitos y prácticas de innovación abierta. Se advierte que el problema de las empresas para interactuar mejor con el entorno no es tecnológico, ni de herramientas que son cada vez más baratas, sino de cultura y modelos mentales.

8. Aitor Bediaga: “Hacia una Innovación Abierta”. Grupo OBEA.

Presentación en PPT sobre innovación abierta disponible en Slideshare.

9. Roberto Gómez de la Iglesia: “Abrirse a la innovación abierta”. Revista Innobai.

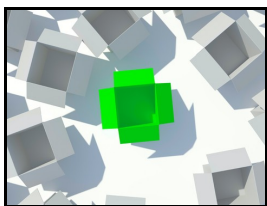
Aporta otra perspectiva de lo que entendemos como “innovación abierta”. Es una visión menos tecnológica, y que realza el impacto de las “ideas frescas” (que vienen de contextos diferentes) en la creatividad de la empresa. Para ello describe el proyecto “Disonancias” que consiste en incorporar artistas en departamentos de I+D de empresas y centros tecnológicos vascos.

10. Amalio A. Rey: “Diseños Abiertos” Monográfico de A Fondo de eMOTools. 2009.

El artículo trata sobre las arquitecturas que las empresas deben adoptar para diseñar sus productos basándose en la innovación abierta, además se avanzan algunas para que la “apertura” que se receta a las empresas también se proyecte en sus productos

11. Adriana Salles: “De afuera hacia adentro”. Gestión/HSM Management.

Entrevista a Larry Huston, ex-director de Procter & Gamble, que explica cómo esa empresa y muchas más han aplicado el modelo de "Conectar y Desarrollar" (C+D) cambiando el énfasis del Know-how al Know-who.



12. [Juan Freire \(2007\): "Rutas para la innovación abierta: costes, aceleración y creatividad". Blog Nómada.](#)

Juan Freire comenta el interesante artículo [*Two faces of open innovation*](#) que publicó [Charles Leadbeater](#) en [Open Business](#) donde se proponen dos modelos distintos de innovación abierta. El modelo IN que aprovecha el talento externo para innovar pero apropiándose de la explotación de los resultados, y el modelo OUT que trata de maximizar la creatividad formando plataformas abiertas de colaboración (tipo Wikipedia o Linux) que benefician a todos los participantes.

13. [Henry W. Chesbrough \(2007\): "Por qué las empresas deberían contar con modelos de negocio abiertos". MIT Sloan Management Review. E-Deusto.com](#)

Chesbrough explica las tensiones financieras que sufre la I+D y la innovación con el aumento de los costes de desarrollo y la reducción de los ciclos de vida, que obliga a las empresas a acudir a formulas abiertas de colaboración. Describe cómo IBM, P&G y Air Products and Chemicals han migrado de modelos muy cerrados de innovación a otros más abiertos,

14. [Julen Iturbe: "Redes sociales e innovación abierta. Apuntes críticos". Revista TELOS. Nº 76. Julio-Sept. 2008.](#)

Analiza la relación entre el fenómeno de las redes sociales y los procesos de innovación abierta. Incide en la tendencia de las "redes sociales" a propiciar relaciones por afinidad y similitud, y cómo esto diverge con el espíritu de mezcla y descubrimiento que procura estimular la Innovación Abierta. Sugiere la búsqueda de "conectores" entre redes para salirse de las relaciones de siempre.

15. [Stefan Lindegaard: "Ten critical elements for an open innovation culture". Blog INTRAP.](#)

Interesante resumen del desafío cultural que tienen por delante las organización para poder adaptarse a modelos de innovación abierta. Aporta un decálogo breve pero muy útil. Cortesía del Del.icio.us de Julen Iturbe.

16. [José A. del Moral: "Innovación abierta: casos de éxito". Redes Sociales, el blog de Alianzo.](#)

Reúne 12 ejemplos de empresas que han aplicado el modelo de innovación abierta en alguna de sus modalidades. Aunque son ejemplos bastante conocidos ya, y sólo de grandes empresas, puede ser un buen punto de partida para analizar casos concretos de uso del modelo.

17. [Juan Freire: 'Forbidden Lego': ¿la venganza de los 'crowdsourcers'?](#) Infonomia.

El artículo describe un escenario complejo para las empresas que como LEGO utilizan el crowdsourcing (Lego Mindstorms) para integrar a los usuarios avanzados en el diseño de sus productos. Plantea un ejemplo real en el que esos mismos usuarios pueden llegar a diseñar nuevos productos y servicios que no son de interés para la empresa.



18. **[Carl Lens: “Ideagoras: Marketplaces for Ideas”. Crowdsourcing directory.](#)**

Listado con enlaces a unas 18 iniciativas-web de “marketplaces” (mercados de tecnologías) o “ideagoras” (mercados de ideas) que facilitan, ¡¡y cómo no!! las prácticas de innovación abierta.

19. **[Larry Huston y Nabil Sakkab \(2006\): “Conectar y desarrollar dentro del nuevo modelo de innovación de Procter & Gamble”. Harvard Business Review América Latina. Marzo](#)**

Excelente artículo que explica en detalle todo el proceso seguido por Procter & Gamble para implementar su estrategia de “innovación abierta” llamada “Conectar y Desarrollar”.

20. **[Laszlo Bax: “La innovación abierta está en boca de todos,pero ¿a qué viene tanto revuelo?”. Foment del Treball Nacional. Monográfico 2008.](#)**

Explicación muy asequible de los principios de la innovación abierta, y propone una metodología en cuatro pasos para implementarla en la empresa.

21. **[Antonio Lafuente: “Nuevo paradigma social: compartir para competir”. Blog Tecnocidanos. Madri+d.](#)**

El autor hace referencia al artículo [The New Science of Sharing](#), publicado por BusinessWeek, que explica la decisión de Novartis de permitir el acceso público y gratuito a los datos de sus investigaciones sobre diabetes, y explica la lógica empresarial que puede estar detrás de esta apertura.

22. **[BT: “Embracing Open Innovation: A new approach to creating sustainable value”. White Paper.](#)**

Explica la teoría y la práctica de la “innovación abierta” como filosofía para re-inventar los procesos de innovación dentro de la cadena de valor de una empresa. Aporta argumentos para demostrar que los enfoques tradicionales son obsoletos en los mercados actuales y describe cómo BT aplica los principios de innovación abierta.

23. **[Jacques Bughin, Michael Chui y Brad Johnson \(2008\): “The next step in Open Innovation”. The McKinsey Quarterly. June](#)**

Analiza las oportunidades y desafíos de la creación y gestión de comunidades de usuarios co-creadores para la impulsar la innovación abierta en la empresa.

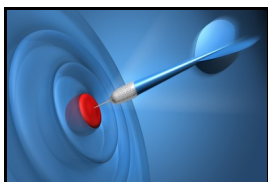
24. **[Roger Clarke: “Open Source Software and Open Content As Models for eBusiness”.](#)**

Analiza las opciones de implementar modelos de negocio viables para contenidos abiertos. Con toda intención enlazamos este artículo al apartado de “business models” porque aporta ideas muy interesantes para conectar este concepto con el de Innovación Abierta. El autor revisa las distintas interpretaciones del concepto de “modelo de negocio” para advertir que en él caben opciones más abiertas y variadas.

25. **[Juan Freire: La muerte del I+D y la nueva ciencia colaborativa. Blog Nómada.](#)**

Freire comenta sendos artículos en The Economist y Business Week que aventuran cambios drásticos en la gestión de la I+D de las grandes compañías, orientados a reducir los gastos propios en I+D y crear redes de

colaboración con centros públicos de investigación y pequeñas empresas que asuman gran parte de la "I", para ellos centrarse en el "Desarrollo". Se dibuja un escenario que prima "sacar fuera" buena parte del esfuerzo investigador.



26. **["BrainStore, The IdeaFactory". Infonomía.](#)**

Caso de Infonomía que describe el funcionamiento de BrainStore, una empresa suiza que resuelve con creatividad problemas que le plantean sus clientes. Lo incluimos en esta compilación porque refleja un modelo de IA por partida doble ya que BrainStore es: 1) proveedor de soluciones para empresas que "salen afuera" a buscarlas, 2) usuario de este modelo porque buena parte de su trabajo se beneficia de los "generadores de ideas voluntarios" que gestiona a través de su potente base de datos.

27. **[David Arias: "Aplicar la innovación abierta a la empresa". Naider.](#)**

Explica de un modo sencillo seis claves que la empresa debe cuidar para la aplicación eficaz de modelos de innovación abierta.

28. **[VINNOVA Report \(2008\): "Managing Open Innovation: Present findings and future directions". Chalmers University of Technology.](#)**

Un excelente análisis recopilatorio de la literatura publicada sobre Innovación Abierta, que abarca libros y artículos hasta Noviembre de 2007. Los autores revisan con rigor las principales fuentes y autores, la clasifican por temas y resumen las conclusiones más destacadas de estos estudios. Aportan además los resultados de una consulta realizada a expertos de varios países.

29. **[J. de Jong, W. Vanhaverbeke, T. Kalvet y H. Chesbrough \(2008\): "Policies for Open Innovation: Theory, Framework and Cases". VISION Era-Net Report](#)**

Este informe complementa las referencias anteriores analizando el modelo de innovación abierta desde el punto de vista de las políticas públicas de apoyo a la innovación. Sugiere medidas y políticas concretas para dinamizar, desde el ámbito público, los sistemas nacionales y regionales de innovación con el fin de que faciliten la adopción de prácticas de innovación abierta por parte de las empresas.

30. **[Ellen Enkel \(2007\): "El mejor modo de cooperar". Revista ABB 3/2007](#)**

Artículo que explica cómo puede variar la aportación de los clientes en cada fase del proceso de innovación, y qué tipos de clientes son los más apropiados para conseguir la información que se necesita en cada fase.

31. **[David Sánchez Bote \(2008\): "Inteligencia colectiva y Open innovation". Blog Cómo haremos para Desaparecer.](#)**

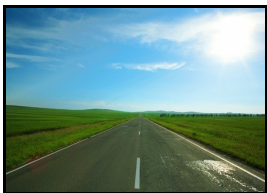
El artículo presenta y explica de un modo ordenado los tipos de inteligencia colectiva que se pueden aprovechar en los proyectos de Innovación Abierta describiendo las opciones de "concurso", "colección" y "colaboración".

32. **[Juan Freire: "El negocio de la ciencia básica: los modelos organizativos de Starlab e InnoCentive".](#)**

Freire analiza cómo la ciencia puede aprovecharse de los modelos de innovación abierta, y generar valor para la sociedad apostando por sistemas más flexibles. Critica la estructura rígida de las universidades como un impedimento para el despliegue de redes de este tipo. Innocentive es un "marketplace" mientras que Starlab

es una empresa tipo "boutique de I+D".

BLOGS-WEB



1. **Grupo OBEA**

Enlace al grupo de investigación OBEA de la Universidad de Mondragón, y en específico, a una página sobre "innovación abierta" donde se presentan numerosos enlaces a publicaciones sobre el tema coleccionados por Aitor Bediaga para el desarrollo de su Tesis.

2. **Center for Open Innovation del la Universidad de California - Berkeley**

Centro de la Universidad de Berkeley especializado en realizar estudios e investigación relacionada con la Innovación Abierta y modelos de negocio abiertos.

3. **Open innovators**

Portal con abundante información sobre innovación abierta. Incluye videos y material muy variado.

MARKETPLACES e "IDEAGORAS"

- [Innocentive](#)
- [NineSigma](#)
- [Yet2com](#)
- [YourEncore](#)
- [Innoget](#)
- [Innoversia](#)
- [Ideas4all](#)
- [Ideawicket](#)

LIBROS

1. Henry William Chesbrough (2003): **Open Innovation: The New Imperative for Creating And Profiting from Technology**

Este libro es pionero en difundir el modelo de innovación abierta, y sirve de principal referencia de toda la investigación y difusión que ha tenido esta filosofía de gestión.

2. Henry Chesbrough et al (2003): **Open Innovation: Researching a New Paradigm.**

Recopilación de artículos de investigación liderada por Chesbrough, que aborda aspectos dispares de la adaptación del modelo de innovación abierta en la empresa. Puedes acceder y descargar todos los capítulos del libro.

3. Henry Chesbrough et al (2006): [“Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape”](#). Oxford: Oxford University Press.

Chesbrough da un paso más en su análisis, explicando en este libro cómo hacer dinero a partir de estrategias de Innovación Abierta. Propone una metodología de diagnóstico para auto-evaluar el “modelo de negocio” de la empresa e identificar las vías para adoptar modelos de más abiertos para gestionar la innovación.

4. Eric Von Hippel: [“Democratizing innovation”](#). The MIT Press (Libro descargable en su totalidad por ser Creative Common).

Libro indispensable para comprender las oportunidades y desafíos de las empresas para integrar a los clientes en sus procesos de innovación. Es un clásico para comprender el fenómeno de la innovación-a-partir-de-los-usuarios (“user innovation”). Explica los aspectos clave que la empresa tiene que cuidar para crear “comunidades de innovadores” que funcionan.

5. C.K. Prahalad y Venkat Ramaswamy (2007): [“El futuro de la competencia: La co-creación de valor con los clientes”](#). HBS Press. Gestión 2000.

El libro explica cómo promover la participación de consumidores activos, conectados e informados, en la generación de valor de la empresa. Defiende la creación de redes de innovación en torno a las empresas siguiendo pautas al más fiel estilo de la Innovación Abierta. Los autores identifican los principios fundamentales de la co-creación de valor.

6. Patricia B. Seybold (2006): [“Outside Innovation: How your customers will co-design your company's future”](#). Collins.

El libro asocia “Outside innovation” con el concepto de “co-creación”, siendo el cliente protagonista dentro del eco-sistema de innovación que construye la empresa. Permite ver muchos otros roles que pueden jugar los clientes al colaborar con la empresa en los procesos de innovación, además de los obvios que cualquier directivo podría imaginarse. Más información del libro se puede encontrar en este enlace: [Entrevista con Patty Seybold](#).

