INNOVA

GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

CORFO

Gobierno de Chile

gob.cl

PRESENTACIÓN

Como Innova CORFO nos hemos propuesto el objetivo de impactar en el desarrollo del país mediante el aumento sustancial en la cantidad y calidad de proyectos de innovación, y de la capacidad innovadora de las empresas permitiéndoles lograr cambios significativos en productividad y competitividad. Para ello Chile necesita empresas que incorporen la innovación en su estrategia y cultura, y que participen activamente en el ecosistema de innovación y emprendimiento que desde años apoya CORFO.

A pesar de los esfuerzos realizados, las estadísticas muestran una baja participación de las empresas en el financiamiento y ejecución de proyectos de innovación cuando nos comparamos con los otros países OECD. Es por ello, que creemos necesario avanzar hacia una agencia de innovación que no solo sea conocida por la calidad de sus instrumentos de financiamiento sino también aporte continuamente desde lo técnico para aumentar nuestra tasa y calidad de innovación.

En esta línea hemos desarrollado un material que busca comunicar conceptos básicos de innovación, modelos de negocios, prototipos, gestión y procesos de innovación, en un formato didáctico y amigable, con el fin de que la mayor cantidad de empresas conozcan herramientas y metodologías para dar sus primeros pasos en innovación.

Esperamos que estos cuadernillos sean de utilidad para las empresas, incluyendo a sus equipos de alta dirección y los equipos internos que deseen hacer innovación así como también para los otros actores del ecosistema (universidades, centros de investigación, aceleradoras, emprendedores, entre otros).

Dirección Ejecutiva
Innova CORFO

CONTENIDOS

Presentación

Gerencia de innovación

Gestión de innovación

1 · Propósito

2 · Descripción

3 · Caso internacional

4 · Caso nacional

5 · Mapa conceptual

6 · Recomendaciones para el accionamiento

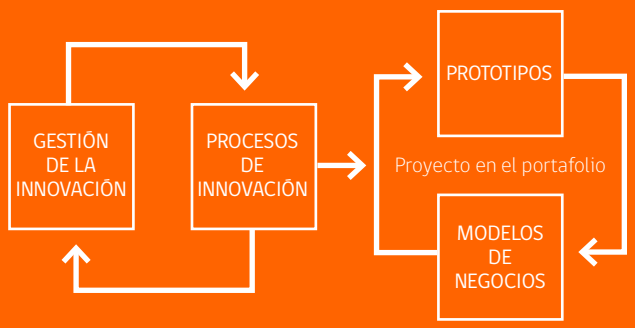
Recursos

Bibliografía

SOBRE CORFO

Impulsamos a las empresas a tomar riesgos y a pensar en nuevas formas de afrontar desafíos. Para esto, las ayudamos a financiar la creación de productos, servicios o procesos originales, o bien, a mejorar sustancialmente los que ya están desarrollando. También, nos preocupamos de alimentar los ecosistemas que permiten el desarrollo de este tipo de capacidades y proyectos de innovación.

Este material es parte de una serie de contenidos de orientación y referencia metodológica. Podrás encontrar:



Más información en: **www.corfo.cl/innovacion**

GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

· PROPÓSITO

Innovar es una práctica accesible que se puede y se debe aprender, accionar y gestionar de manera transversal por las personas que integran una organización grande, mediana o pequeña.
Desarrollar una estrategia de gestión de innovación es un requerimiento para asegurar márgenes sobre el promedio en el corto, mediano y largo plazo e integrarla como una actividad clave en cualquier organización.

Una organización, que entienda y adopte la innovación como un pilar estratégico y valor corporativo, deberá junto a un equipo accionar y combinar etapas de exploración y de síntesis mediante un proceso sistemático que tiene, herramientas para aplicar.

Esto para generar ventajas en el corto, mediano y largo plazo a través de resultados tangibles.

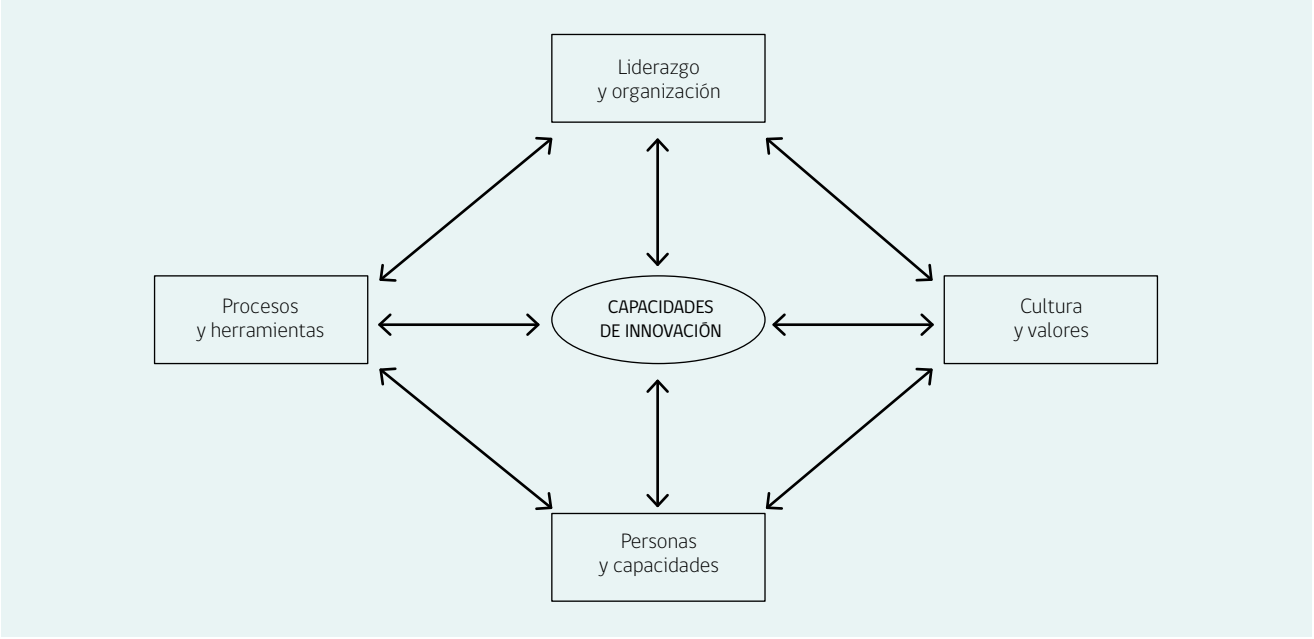
Innovar no se trata sólo de generar muchas ideas, mediante campañas enfocadas en ello o desarrollando buzones de ideas. Primeramente se requiere que la estrategia de innovación generada, se encuentre alineada con la estrategia adoptada por la empresa. En esta misma línea, la innovación se debe producir dentro del contexto definido por los focos estratégicos de la organización los cuales son comunicados a través de desafíos, las soluciones a estos permitirá generar proyectos de innovación alineados con la visión de la plana directiva aportando alto valor e impacto a la organización. Para poder llevar esto se requiere considerar diversas dimensiones, como lo son el proceso, la cultura y la gestión

· DESCRIPCIÓN

Un aspecto clave, a la hora de innovar, es tener en cuenta que la gestión de la misma requiere de herramientas específicas, en torno a un marco cultural propio de la organización, siendo lo ideal que esta promueva y facilite su ejecución. Para este fin, los líderes de la organización deberán definir objetivos y metas claras, es decir, una estrategia que responda el qué, el por qué y el cuándo innovar.

Una de las primeras tareas a desarrollar, será el promover y facilitar la construcción de una definición propia de innovación para la organización que haga sentido y se ajuste de forma coherente a la estrategia de la empresa.
Es particularmente importante trabajar hacia dicha alineación, dado que muchas veces el proceso de sistematizar la innovación para la creación de valor, se ve obstaculizada, ya que, cada miembro de la organización posee su propia definición de lo que significa innovación. Además los mitos en torno a ella, no hacen sino limitar la capacidad de accionarla, una vez que se limita sólo al "tener buenas ideas" cuando hacer innovación involucra un desarrollo de capacidades de entender y resolver un problema que un determinado cliente está esperando resolver.

Hacer innovación tiene que ver más bien con desarrollar nuestra capacidad de entender y resolver un problema que un determinado cliente está esperando remediar. Para profundizar este aspecto recomendamos consultar el libro "Adiós a los mitos de innovación de M. Morales", (2013) presente en la bibliografía de este documento. Doblin define distintos tipos de innovación enfocados en productos, servicios, procesos, marca, experiencia de uso, en modelos de negocio, entre otros, estos están presentes en la sección Recursos punto 5.



Fuente: Innovation to the Core: A Blueprint for Transforming the Way Your Company Innovates Peter Skarzynski, Rowan Gibson (2008)

Es importante la gestión propia de la innovación, dado que permite oportunidades de crecimiento y desarrollo, a medida que aumenta la productividad de la empresa y ayuda a la competitividad de ésta en el mercado, desde el seguimiento y adopción de ciertos lineamientos asociados a los desafíos acordados en los objetivos y concepción propia de los miembros de la organización. En la misma línea, es que es fundamental el grado de involucramiento de los líderes de la organización, ya que, son ellos quienes tienen la tarea de realizar una búsqueda sistemática de nuevas oportunidades.

Asimismo, la sistematización de estas prácticas, permitirá al corto, mediano y largo plazo la sustentabilidad de la empresa en el tiempo, gracias a la obtención de más y mejores ofertas de valor centrada en los clientes (internos/externos), además del aprendizaje generado por la organización durante los procesos de innovación en la búsqueda de la mejor solución.

Por otro lado, a diferencia de la mejora continua que tiene un foco en lograr una alta eficiencia en costo, las estrategias de diferenciación por innovación, están enfocadas en la búsqueda de nuevas oportunidades para generar nuevas soluciones que serán cobradas por el valor generado en el cliente, no por el costo de ésta.
En este sentido, la capacidad de ambidiestría de una empresa, explota por un lado la oferta de valor existente, mientras desarrolla en paralelo una estrategia que sistematice un buen desempeño e intensidad en la exploración de oportunidades mediante un mapa estratégico de crecimiento basado en productos, servicios e interacciones relevantes para los clientes (experiencias).

En este sentido, el desarrollo de una estrategia de innovación se basa, según Skarzynski, P., & Gibson, R. (2008) en la **gestión de cuatro pilares claves que se deben trabajar de forma integral:**

1.- El liderazgo adaptivo entendido como la habilidad en comprender transformaciones sociales, culturales, políticas, económicas, medio ambientales, entre otras que van determinando el rumbo del crecimiento y para lo cual se necesita de prácticas basadas en la colaboración entre personas.

2.- El desarrollo de personas y sus capacidades en cuanto la innovación se puede entrenar como una habilidad transversal a todos los ámbitos de acción táctica de una empresa de modo de facilitar la toma de decisiones y el logro de resultados en el corto, mediano y largo plazo.

3.- La transformación gradual y sistemática de la cultura de la organización hacia una centrada en el cliente y la atención en sus necesidades actuales y futuras.

4.- El entrenamiento en procesos de creación de valor basados en metodologías que sean útiles y coherentes a las actividades que desarrolle la empresa según el tipo y sector productivo al cual pertenezca y las múltiples herramientas existentes y hoy documentadas que permiten regular la incertidumbre propia de un proceso que hoy se puede aprender.

Se necesita trabajar sobre la base de objetivos concretos a resolver, tales como el establecimiento de una visión compartida respecto a las metas que se esperan lograr con ella, lo que se va traduciendo en la definición de desafíos específicos a resolver.

La estrategia de innovación requiere recursos que permitan la exploración, basada en la inversión de nuevas soluciones que no necesariamente serán negocios finales para la empresa. No obstante, estos proyectos, durante su proceso de desarrollo, dejarán conocimientos y aprendizajes instalados en la empresa.

En la gestión de la innovación, la falla es una condición intrínseca en el proceso de innovación, por lo que es deseable hacerlo de manera más rápida y barata posible. Se ha demostrado que asignar tiempo y recursos para el desarrollo ágil y temprano de conceptos y prototipos experimentando constantemente en sus diferentes niveles de resolución, permite aprender tempranamente cuáles son las funcionalidades y conocimientos técnicos que entregan valor al proceso e identificar los proyectos que pueden fallar, además de ahorrar considerables montos de dinero asociado al desarrollo de proyectos que no van a poder ser implementados por temas tecnológicos, de mercado y/o modelo de negocios.
Son buenas practicas documentar el desarrollo de todo proyecto de innovación incluyendo los resultados para que el aprendizaje no quede solo en las personas que ejecutan las actividades del proyecto y se genere a nivel de organización, además de comunicar los resultados tangibles con el apoyo de los líderes de la organización.

La práctica de la innovación y el diseño de una estrategia de crecimiento basada en ella, requiere que el equipo desarrolle habilidades colaborativas claves en la comprensión, búsqueda

"Esto significa que la innovación se consigue al identificar una oportunidad, al generar ideas creativas para aprovecharla, y finalmente, al implementar esas ideas para producir nuevo valor a la empresa "

· Morales, Adiós a los mitos de la Innovación

"Va haber una evolución en el corazón del modelo de negocios, para mí no va a ser la propuesta de valor ni mucho menos, sino van a ser las competencias. Las competencias son las que te permiten generar la propuesta de valor, y darle dinamismo al modelo de negocios."

· H. Viana, entrevista, 2017

Reiterar: "Planificar la innovación" no es una contradicción.
Las Innovaciones exitosas pueden y deben ser planeadas y gestionadas como cualquier otra función de la organización. Es posible crear innovaciones utilizando un proceso bien desarrollado y métodos repetibles, al servicio de apoyar y extender los otros tres principios de la innovación exitosa - entender las experiencias, pensar sistemáticamente y cultivar una cultura de innovación."

· Kumar, 101 design methods: A structured approach for driving innovation in your organization

y acceso a fuentes relevantes de innovación o lentes (Gibson, R., 2008) para la exploración de oportunidades estratégicas para la organización.

El potenciar las competencias y activos claves existentes en las organizaciones constituye un primer lente y un camino concreto para acercar la creación de valor a un equipo transversal en una empresa por medio de un trabajo sistemático enfocado en documentar el conocimiento existente en la empresa, identificando sus competencias centrales que la caracterizan se podría tomar distancia respecto de la competencia. En muchas organizaciones, el conocimiento diferenciado existe pero nunca se ha documentado y promovido como tal, lo cual hace que se busque principalmente por fuera de la organización relegando a un segundo plano capacidades que se han ido desarrollando en el tiempo y que podrían constituir buenos focos de crecimiento debido a que no han sido correctamente identificadas y/o gestionadas.

El comprender las necesidades latentes de los clientes es un segundo lente y uno de los más promovidos en los procesos de creación de valor, no obstante, es el que demanda un mayor esfuerzo en transformación cultural de la organización. En este lente, se requiere que intervengan la mayor cantidad de áreas transversales de la empresa y que pongan al servicio de la exploración de los dolores evidentes y no evidentes de los clientes, las prácticas tradicionales enfocadas por ejemplo en segmentar grandes grupos de clientes (homogeneidad), ahora con un foco en la inmersión o "buceo profundo" de necesidades que llevarán a un equipo incluso a co-crear con los clientes buscando exhaustivamente las diferencias existentes entre los diferentes perfiles de clientes (heterogeneidad). Se trata entonces de promover en etapas tempranas prácticas que pueden parecer contra intuitivas a la organización más tradicional dada una aparente falta de representatividad en este ejercicio. No obstante, si está bien ejecutada como habilidad, puede ser, precisamente, una de las fuentes más relevantes de creación de valor diferenciado.

El desafiar dogmas y ortodoxias de la industria constituye, como un tercer lente, un trabajo conceptual de alta exigencia para el equipo pues deberá abordar las creencias en la cual se inserta la industria y expandir los límites de lo conocido y de lo que ha movilizado el éxito de las empresas. Este ejercicio de creación de valor más radical requiere que la exploración y la experimentación estén profundamente integrados como prácticas para el descubrimiento de nuevos mercados.

Las tendencias serán otra fuente de innovación que requiere de prácticas en la búsqueda de necesidades basadas en la comprensión profunda de las transformaciones sociales, culturales, políticas, económicas y medio ambientales. Este **cuarto lente** requiere que los equipos de innovación estén formados multidisciplinariamente para que sólo así se puedan explicar desde diferentes puntos de vista estas transformaciones.

Si los lentes se integran con el conocimiento de las diferentes metodologías existentes (Design Thinking, Job To Be Done, Design Sprint, Innovación en Valor, entre otras) se podrá facilitar el desarrollo de soluciones relevantes para el cliente y que constituyan oportunidades de negocio basadas en necesidades o conocimientos latentes; para saber más, podrás profundizar en diferentes metodologías y herramientas revisando la sección Recursos punto 8.

Dado que no se puede esperar que sea el mismo cliente quien haga explícita una necesidad, es tarea de un equipo entrenado de descubrirla a partir de la comprensión profunda y suma de verdades (datos objetivos), necesidades (mirada cualitativa) y las razones por las cuales no las puede resolver (interpretación del problema).

La innovación puede y debe ser gestionada para saber constantemente si se están logrando los resultados esperados y en consecuencia determinar si es sostenible en el tiempo. Es decir, el diseño de una estrategia clara y conocida por toda la organización, debe definir métricas de entrada, de proceso y de salida concretas en el corto, mediano y largo plazo.

Algunos ejemplos son:

Métricas de entrada: 1) Gastos en la ejecución de la innovación, 2) horas de trabajo del equipo, etc;

Métricas relativas a la ejecución o de proceso: 1) Cantidad de proyectos en ejecución, 2) cantidad de personas involucradas, etc.

Métricas de salida: 1) Cantidad de proyectos implementados, 2) Impacto en las ventas, etc.

En la implementación de una estrategia de innovación, la colaboración con actores externos permite acceder a los conocimientos que están fuera de la organización y que están distribuidos en distintos actores dispuestos a trabajar mediante prácticas de vinculación (donde muchas veces se requiere confianza). Esta forma de hacer innovación, acelerará el desarrollo de nuevos negocios y permitirá incluso compartir con StartUps los riesgos propios de un proceso de innovación.

"Un refrán popular en el mundo de la administración dice así:" Lo que no se mide no se puede mejorar"....
Para medir de forma balanceada los esfuerzos que esta realizando su empresa en innovación, se recomienda utilizar métricas de entrada, de proceso y de salida"

· Morales, Adiós a los mitos de la Innovación

"Nosotros mostramos que el conocimiento no es resultado de la magia o simplemente de contratar gente "creativa". Más bien, son el resultado de comportamientos o procesos que puedes aplicar ....Hay cuatro acciones claves cuestionamiento, observación, creación de redes y experimentación, y son clave para desencadenar nuevo conocimiento a través del pensamiento asociacional."

· Furr, The innovator's method: Bringing the lean startup into your organization

· CASO INTERNACIONAL

Una empresa multinacional exitosa transforma su cultura, servicios y procesos de negocio gracias a su estrategia de innovación

Novabase es un consultora portuguesa que brinda servicios en el ámbito de las tecnologías de información e ingeniería, con una facturación anual de 220 millones de euros y más de 2.400 empleados en todo el mundo. Ver: www.novabase.pt

A finales del 2010 Novabase estaba luchando por expandir su negocio a otros países debido a que el mercado interno estaba muy afectado por la crisis financiera mundial de la época.

Los servicios de la empresa eran competitivos, pero no estaban organizados y presentados a los clientes de manera atractiva, lo que se había convertido en una verdadera barrera para el crecimiento del negocio en el extranjero. El nuevo CEO, Luís Salvado, quería darle un rumbo diferente a la compañía, y propuso la siguiente visión: "es hacer que la vida de las personas y las empresas sea más sencilla y feliz". La ambición era convertirse en una empresa que hiciera los proyectos de TI más humanos y más comprensibles para servir mejor a las necesidades de los usuarios. Este deseo de un enfoque centrado en el usuario presentó una clara oportunidad para que la estrategia de innovación hiciera una diferencia.

Para lograr este objetivo Novabase concretó 4 iniciativas:

1. Desarrolló una cultura más favorable hacia la innovación, a la toma de riesgos, la experimentación e investigación de campo. Para esto entrenó a más del 50% de su equipo en la metodología de Design Thinking.

2. Transformó su oferta comercial, creando servicios que se pudieran exportar reduciendo el tiempo, riesgos y costos.

3. Rediseño su proceso de venta, incorporando en su proceso la co-creación con el cliente, el desarrollo de prototipos rápidos y nuevas herramientas de comunicación.

4. Reestructuró la manera de brindar sus servicios incorporando metodologías de diseño centrado en el usuario, incluyendo un investigación de la necesidades del cliente.

La transformación no fue sencilla, pero permitió que emergiera una nueva compañía. Algunos de los resultados obtenidos:

- En tres veces aumentaron sus ventas internacionales en 4 años.
- 1200 trabajadores entrenados en la metodología Design Thinking.
- Se desarrollaron más de 20 nuevos servicios.

Fuente: Janiero, Pedro (2012). Novabase - Case Study. Design for Europe. Extraido de http://designforeurope.eu/case-study/novabase

· CASO NACIONAL

Ahora el Hogar de Cristo no espera donantes, los busca ofreciéndoles soluciones a la medida

En los años 90, el Hogar de Cristo implementó varias ideas innovadoras respecto de la búsqueda de donaciones, que hoy podrían parecen corrientes, pero que entonces eran sorpresivas. Por ejemplo, el donar el vuelto en el supermercado o iniciativas como la tradicional Cena Pan y Vino.

Juan Cristóbal Romero, director de la entidad desde hace dos años, explica: **"Trabajar con la pobreza implica un acto de innovación permanente, porque los tipos de pobrezas cambian permanentemente."**

Decidieron que era el momento de recuperar la innovación en el área de los aportes y postularon al instrumento de Gestión de Portafolios. Crearon un área de innovación que les permitiera sistematizar esto y crear un modo de operar que no dependa de las personas y quede instalando: **"de manera de contar con un método recurrente, sistemático, medible y corregible, que nos permita estar en la punta de la innovación como estuvimos en los años 90"**, explica Romero.

Además contrataron una consultora que los apoyo con metodología. "Por ejemplo, nos enseñaron cómo hacer lluvia de ideas de innovación. Cómo valorar el impacto y el esfuerzo de cada una de esas ideas para escoger aquéllas que produzcan el mayor impacto con el mejor esfuerzo. Cómo aplicar una metodología para asociar líderes a los proyectos. Cómo evaluar que ciertos proyectos sean más efectivos para innovar. Hacer seguimiento a esos proyectos. Y asociar índices de éxito para ir aumentando el índice de innovación", agrega.

Antes de crear al área de innovación los proyectos implementados en los últimos tres años representaban apenas un 0,06% del porcentaje total de aportes. Se fijaron como meta que este porcentaje debía subir a 9,7% al 2020.

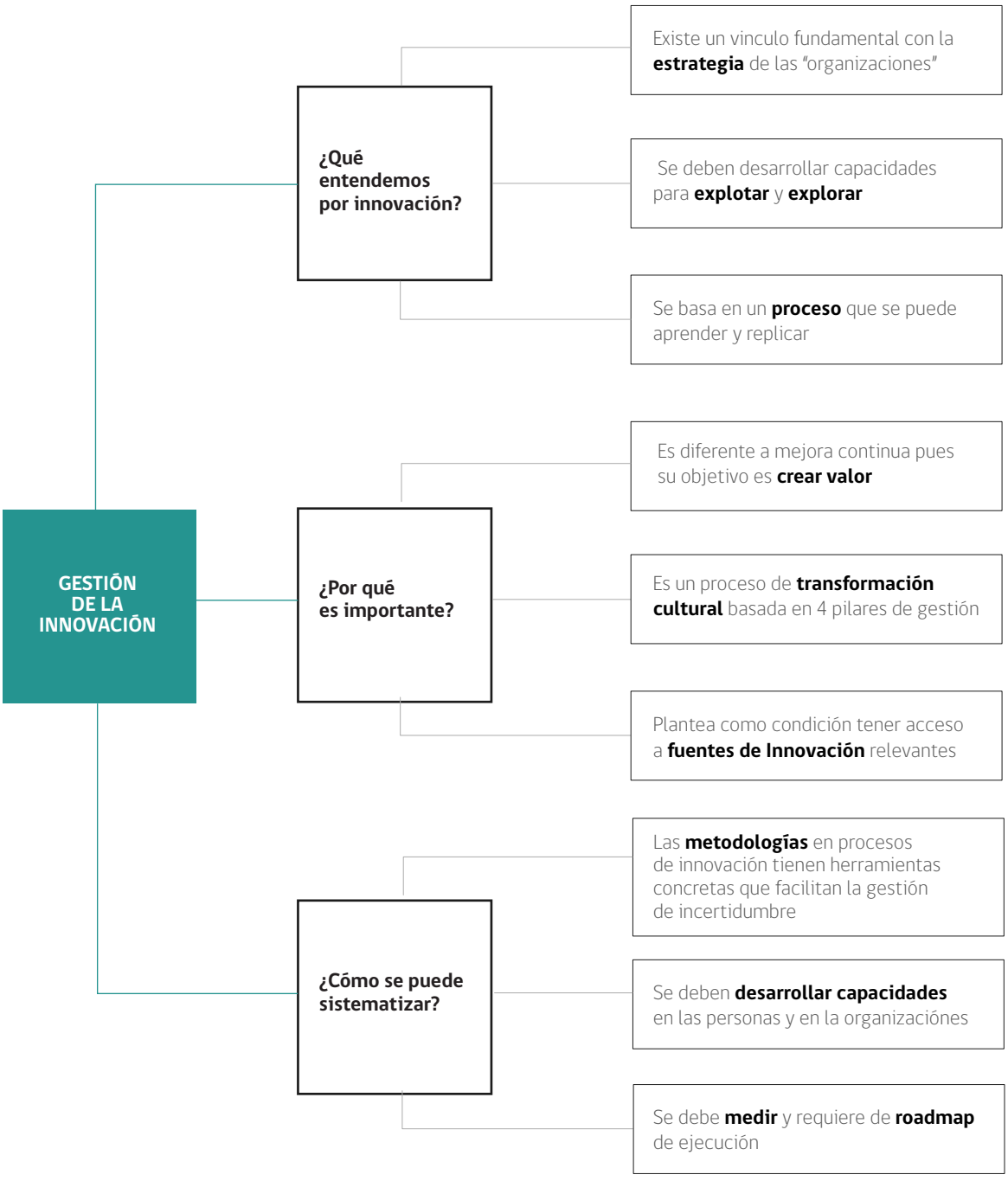
Están observando resultados con el desarrollo de tres nuevos proyectos:

1. Decidieron cambiar de pesos a UF las donaciones que hacen los más de 400 mil socios.
2. Definir necesidades concretas que tienen para cubrir el presupuesto del año y van en busca de donaciones para ese financiamiento.
3. Generar un valor compartido con las empresas, ofreciéndoles gestionar el voluntariado.

"Hoy por primera vez podemos hacer propuestas de valor a nuestros donantes". Por eso le cambiamos el nombre, antes se llamaba área de donaciones, ahora se llama convocatoria".

Fuente: Andrés, P. (2017). Casos de innovación Corfo. Hogar de Cristo.

· MAPA CONCEPTUAL



· RECOMENDACIONES PARA EL ACCIONAMIENTO

1.- **Desarrolle una definición propia de innovación que haga sentido a la organización:** Para desarrollar una definición propia de innovación debemos preguntarnos primero ¿Por qué es importante innovar en nuestra organización? ¿Queremos innovar para sobrevivir o para mantener una ventaja competitiva o diferenciarnos de la competencia?. Luego que definimos porque queremos innovar, especificaremos que consideraremos innovación y que no. Una buena definición de innovación permite enfocar los esfuerzos de la organización. Por ejemplo: "La innovación es nuestra empresa tiene como objetivo la creación de nuevos negocios que generen valor a nuestros clientes, de manera de aumentar las ventas o disminuir costos de la empresa".

2.- **Desarrolle un plan de ejecución que considere métricas y resultados:** Si queremos ir evaluando como vamos en la ejecución de nuestros proyectos de innovación, es vital definir metas del tipo: Nº de trabajadores capacitados en temas de innovación, VAN de la cartera de proyectos o tiempo promedio desde que se genera una idea y se lanza al mercado, entre otras métricas, de manera de asegurar el cumplimiento de los resultados propuestos como: "Tener dos proyectos de innovación implementados en dos años, aportando en 15% de las utilidades finales" u "Obtener ahorros por proyectos de innovación, que representen una disminución del 15% de los gastos fijos a dos años".

3.- **Defina focos estratégicos relevantes para el negocio a explotar y explorar:** Los focos estratégicos definen el **cómo** haremos innovación según nuestra definición de innovación, es decir, si desarrollaremos innovaciones en nuevos productos o servicios y/o canales, modelos de negocio, etc. Los focos estarán determinados por las capacidades existente en la organización. Una herramienta práctica para definir los focos de innovación es la "Matriz para definir la Estrategia de Innovación" del libro "Adiós a los mitos de la Innovación" que se encuentra en la sección Recursos punto 9 y en la Bibliografía de este documento.

4.- **Explore y accione fuentes y conocimiento disponible para innovar:** Las personas que innovan deben estar constantemente buscando oportunidades de innovación -creación de valor- para alimentar la cartera de proyectos. Rowen Gibson en su libro "Innovation to the Core" propone 4 lentes o enfoques que ayudarán comprender e identificar fuentes de innovación, para mayor información revisa la sección Recursos, punto 4.

RECURSOS

Cambiar la manera que hacemos las cosas, no es de un día para otro. Requiere hacer gestión e implementar un proceso que nos permita generar y capturar valor. A continuación te presentamos un conjunto de autores o empresas consultoras en innovación y estrategia que plantean diferentes metodologías y herramientas para gestionar la innovación.

1. https://www.strategos.com/strategy-consulting

· **Strategos** empresa consultora especialista en innovación y estrategia, fue fundada hace más de 20 años por Gary Hamel, autor del libro "Compitiendo por el futuro". Un de los principales enfoque para desarrollar una estrategia de innovación exitosa consiste en "crear el futuro en el presente", evitando que las empresas traigan el pasado al presente y generen mejoras incrementales en sus productos y servicios. Te invitamos a contestar algunas de las preguntas claves que deja planteadas Strategos en su página web.

---

2. https://www.innosight.com/wp-content/uploads/2016/09/A-Future-Back-Approach-to-Creating-Long-Term-Growth-Strategy.pdf

· **Innosight** consultora especializada en innovación y estrategia también nos habla de su enfoque creando el futuro "Future-Back", el cual consiste en planificar el futuro y trabajar hacia atrás, de manera inversa, estableciendo las prioridades e hitos a corto plazo. Para lograr este enfoque nos plantea tres pasos a seguir 1) Alinear el futuro escenario, imaginarse como será su empresa o industria en los próximos 5 a 10 años ; 2) Diseñar el futuro, identificado las áreas estratégicas y por último, 3) Caminar desde el futuro hacia el presente, es decir, asegurase que la decisiones que toma hoy lo ayudan a llegar al futuro deseado.

---

3. https://www.doblin.com/ten-types

· **Doblin** es una empresa de innovación enfocada en resolver problemas complejos en distintas organizaciones, a través de una combinación de diseño, estrategia, ciencias sociales y tecnología, trabajan en identificar oportunidades. Doblin descubrió que existen 10 tipos de innovaciones, que bien combinadas permiten a las organizaciones identifican nuevas oportunidades y estimular el crecimiento. Los invitamos a revisar cada una de éstas.

---

4. http://rowangibson.com/site/index.php/blogs

· En el **blog de Rowan Gibson,** autor del libro "Innovation to the Core", puedes encontrar interesantes artículos sobre técnicas, herramientas, enfoques de cómo innovar exitosamente. Gibson en su libro "The 4 lenses of innovation" nos presenta las 4 perspectivas esenciales para innovar 1) Desafiar Ortodoxias, 2) Aprovechar las tendencias 3) Apalancar los recursos y 4) Comprender Necesidades.

---

5. http://www.nesta.org.uk/resources/understand-how-innovation-works

· **Nesta** es una fundación de innovación global, que apoya nuevas ideas para resolver los grandes desafíos que cambiarán el mundo. Nesta propone que entre más entienda una empresa u organización sobre innovación, más entenderá como sucede el proceso de innovación. El proceso de innovación propuesto por Nesta es un espiral de 7 etapas: 1) Oportunidades y Desafíos, 2) Generación de Ideas, 3) Desarrollo y Testeo, 4) Haciendo el caso, 5) Entregando e Implementando, 6) Creciendo y escalando y por último, 7) Cambiando el sistema.

6. https://www.edx.org/course?search_query=innovation

· **Edx** es una plataforma de cursos online, formada por la Universidad de Harvard y el MIT (Instituto Tecnológico de Massachusetts) que ofrece cursos gratuitos llamados MOOC (cursos en línea masivos y abiertos). Puedes encontrar cursos de Informática, Administración y Negocios, Innovación, Marketing, entre otros. Edx tiene más de 100 cursos relacionados a temáticas de innovación, revisa los cursos que están próximos a dictarse o aquellos que puedes hacer a tu ritmo.

7. https://www.edx.org/course/iterative-innovation-process-mitx-3-086x

· Para crear, gestionar y capturar valor se requiere de equipos bien entrenados y un proceso sistemático con etapas de divergencia y convergencia. Si quieres ahondar más sobre los elementos básicos de un proceso iterativo de innovación, como se relaciona con la implementación de un nuevo producto, la tecnología y el mercado y por último identificar áreas de incertidumbre, te invitamos a realizar el siguiente **curso gratuito de la plataforma Edx**.

8. http://es.diytoolkit.org/tools/diagrama-de-flujo-de-la-innovacion/

· **DIY** es una plataforma online que contiene un set de herramientas prácticas para impulsar y apoyar la innovación social desarrolladas por Nesta. También ofrece casos de éxito donde se han utilizado estas herramientas y los resultados obtenidos. Las herramientas están ordenadas de acuerdo a lo que necesitas hacer, por ejemplo, explorar o generar ideas. Seleccionamos la herramienta Diagrama de Flujo de innovación, la cual te ofrece un esquema detallado de las actividades, requerimientos y metas de las distintas etapas del proceso de innovación.

9. http://quieroinnovar.com/herramientas-innovacion

· **La Matriz para definir una Estratrategia de Innovación** presentada en el libro Adiós a los mitos de Innovación de Mario Morales, ofrece un marco que facilitará la gestión de la innovación a través de la definición de metodologías y herramientas adecuadas para el tipo de innovación y para las diferentes etapas que la organización o empresa sea capaz y esté comprometida a realizar.

· BIBLIOGRAFÍA

- Brown, T. (2009). "Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation"

- Christensen, C., & Raynor, M. (2013). The innovator's solution: Creating and sustaining successful growth. Harvard Business Review Press.

· Furr, N. R., & Dyer, J. (2014). The innovator's method: Bringing the lean startup into your organization, Harvard Business Press

- Liedtka, J. & Ogilvie, T. (2011). "Designing for Growth: A Design Thinking Tool Kit for Managers" Columbia Business School Publishing.

- Kumar, V. (2012). 101 design methods: A structured approach for driving innovation in your organization. John Wiley & Sons.

- Morales, Mario (2013). Adiós a los mitos de la Innovación. Una guía práctica para innovar en América Latina. Innovare.

- Osorio, C. A. (2016). Contextual, Procedural and Behavioral Determinants of Innovation Performance: An Examination of the Literature.

- Ries, E. (2011). The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. Crown Business.

- Skarzynski, P., & Gibson, R. (2008). Innovation to the core: A blueprint for transforming the way your company innovates. Harvard Business Press.

- Tuff, G., & NADJI, B. (2012). Managing your innovation portfolio. S. l.]: Harvard Business Review

CORFO

Moneda 921
Santiago de Chile
contacto@corfo.cl
www.corfo.cl

Contenido bajo licencia Creative Commons
Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)