



Análisis de la oferta sobre metodologías y herramientas de innovación en los agentes del ecosistema emprendedor de la CV enfocadas al crecimiento empresarial

“Proyecto cofinanciado por los fondos FEDER, dentro del Programa Operativo FEDER de la Comunitat Valenciana 2014-2020”

Convenio 2017 CEEI ELCHE con IVACE

Apoyar la coordinación del Mapa del Ecosistema
Emprendedor de la Comunitat Valenciana hacia un sistema
innovador, diversificado y eficiente

Importe 2017: 487.541,25 euros

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	4
2. ÁMBITO DEL ANÁLISIS	9
3. MUESTRA ANALIZADA	11
3.1. Aceleradoras e incubadoras	11
3.2. Red ANCES (CEEI y BIC de España)	17
3.3 Parques Tecnológicos y Científicos de España	21
3.4 Proyectos Europeos de I+D+I	23
4. METODOLOGÍAS DE INNOVACIÓN ENFOCADAS AL CRECIMIENTO EMPRESARIAL.....	30
4.1 Design Thinking	31
4.2. Lean Startup	32
4.3 Desarrollo Ágil (AGILE)	34
4.4 Transformación digital de las empresas.....	36
4.5.- Open Innovation (Innovación abierta, colaborativa).....	38
5. METODOLOGÍAS REFERENTES EN CONSULTORÍA PRIVADA	43
5.1 Metodología de LOOP de innovación aplicada	43
5.2 Metodología Innovar en los límites en base a las capacidades de Arbonés & asociados....	53
5.3 Metodología Strategyzer:.....	55
5.4 Metodología Nestor & Co	56
5.5 Metodología de innovación EDV (Advenio):	57
5.6 Metodología The FOCUS Framework.....	61
5.7 Método “Design a Better Business”:.....	63
5.8 Metodología Estrategia del océano azul:.....	67
6. CONCLUSIONES	71
6.1 Conclusiones sobre Aceleradoras e Incubadoras de empresas	71
6.2 Conclusiones sobre red de CEEI de España.....	72
6.3 Conclusiones sobre Parques Científicos y Tecnológicos	73
6.4 Conclusión sobre metodologías de innovación	75
6.5 Conclusiones generales y recomendaciones.....	76
7. ANEXOS	80
7.1 Anexo1 Aceleradoras e Incubadoras empresariales	80
7.2 Anexo 2 Red CEEI en España	87
7.3 Anexo 3 Parques Científicos y Tecnológicos en España	95
7.4 Anexo 4 Estudios analizados sobre emprendimiento e innovación	101

1. INTRODUCCIÓN

Este informe se incluye dentro del plan de actuación de 2017 del convenio con IVACE en la Línea 3.1 donde se refleja el análisis y estudio de estrategias y acciones desarrolladas por agentes a nivel regional y nacional en el ámbito de la mejora competitiva y la innovación en las pequeñas y medianas empresas de la Comunidad Valenciana.

El objetivo establecido para esta actuación es el siguiente: *“Identificar servicios de alto valor añadido, que actualmente no son ofertados por el mercado, y que puedan apoyar la creación y el crecimiento de nuevas empresas innovadoras o de base tecnológica en el marco del ecosistema emprendedor de la Comunitat Valenciana.*

En el ejercicio 2017 se ha abordado el desarrollo de un sistema de apoyo a emprendedores y pymes enfocado en la fase inicial de GENERACIÓN DE IDEAS Y MODELOS DE NEGOCIO, que permita apoyar la identificación de la oportunidad y definición de soluciones innovadoras en el ámbito de los sistemas de innovación basados en personas y desarrollado en base a la metodología Desing Thinking. El proyecto desarrollado denominado LEAN THINKING, ha dado lugar como resultados la puesta en disposición del sistema que hemos denominado BIK! Ceei (Business Innovation Kit) disponible de forma gratuita para todo el ecosistema emprendedor valenciano integradas en el portal Emprenemjunts.

En esta primera fase del proyecto hemos abordado el desarrollo conceptual del producto y su aplicación práctica en:

- **3 itinerarios específicos:**
 - *Creación de producto*
 - *Creación de experiencia de cliente (CX)*
 - *Creación de modelo de negocio*

- **4 Manuales:**
 - *Manual General del producto*
 - *Manual itinerario creación de producto*
 - *Manual itinerario creación de experiencia de cliente*
 - *Manual itinerario creación modelo de negocio*

- **16 videos tutoriales**
 - *Introducción*

- *Creación de un nuevo producto*
- *Creación de experiencia de cliente CX*
- *Creación de modelo de negocio*
- *Fase de mapear*
- *Fase de explorar*
- *Fase de testear*
- *Mapa de Stakeholders*
- *Mapa de empatía*
- *Customer journey map*
- *Storyboard*
- *Entrevista cualitativa*
- *Matriz de feedback*
- *Business Model Canvas*
- *Persona*
- *Fase de construir*

- **22 fichas de herramientas**
 - *ANÁLOGOS/ANTILOGOS*
 - *DIAGNÓSTICO DE LA INDUSTRIA*
 - *5 POR QUÉS*
 - *DAFO*
 - *STAKEHOLDERS MAP*
 - *PERSONA*
 - *CUSTOMER JOURNEY MAP*
 - *BENCHMARKING*
 - *ENTREVISTA CUALITATIVA*
 - *FOTO/VIDEO ETNOGRAFÍA*
 - *CLIENTE MISTERIOSO*
 - *MAPA DE EMPATÍA*
 - *POV*
 - *RETO DISEÑO*
 - *BRAINSTORMING*
 - *CONCEPT SKETCH*
 - *STORYBOARD*
 - *MAQUETA CARTÓN*
 - *MOCKUPS*
 - *MODELO DE NEGOCIO*
 - *MATRIZ DE FEEDBACK*
 - *TEST DE USUARIO*

- **47 fichas de casos prácticos**
 - *DIAGNÓSTICO DE LA INDUSTRIA*
 - *STAKE*
 - *HOLDERS MAP*
 - *PERSONA*
 - *ENTREVISTA CUALITATIVA*
 - *FOTO/VIDEO ETNOGRAFÍA*
 - *MAPA DE EMPATÍA*
 - *PERSONA*
 - *POV*
 - *BRAINSTORMING*
 - *CONCEPT SKETCH*

- *STORYBOARD*
- *MAQUETA CARTÓN*
- *MOCKUPS*
- *MATRIZ DE FEEDBACK*
- *ENTREVISTA CUALITATIVA*
- *TEST DE USUARIO*
- *ANÁLOGOS / ANTÍLOGOS*
- *STAKEHOLDERS MAP*
- *PERSONA*
- *CUSTOMER JOURNEY MAP*
- *ENTREVISTA CUALITATIVA*
- *CLIENTE MISTERIOSO*
- *MAPA DE EMPATÍA*
- *CUSTOMER JOURNEY MAP*
- *RETO DISEÑO*
- *BRAINSTORMING*
- *STORYBOARD*
- *CUSTOMER JOURNEY MAP*
- *PROTOTIPO EMPATIZAR*
- *MATRIZ FEEDBACK*
- *ENTREVISTA CUALITATIVA*
- *TEST DE USUARIO*
- *5 POR QUÉ*
- *DAFO*
- *STAKEHOLDERS MAP*
- *PERSONA*
- *BENCHMARKING*
- *ENTREVISTA CUALITATIVA*
- *PERSONA*
- *MAPA DE EMPATÍA*
- *BRAINSTORMING*
- *MODELO DE NEGOCIO*
- *STORYBOARD*
- *MOCK UPS*
- *MAQUETAS*
- *MATRIZ DE FEEDBACK*
- *ENTREVISTA CUALITATIVA*

Todo ello accesible mediante un sistema de toolkit colaborativo a través de la web

- www.bikceei.com
- www.bikceei.es



4. Elige el itinerario

- Comprensión de retos*
- Conocimiento de cliente*
- Fast forward*
- Crear idea de negocio*
- Diseño producto digital*
- Diseño cx*
- Innovar modelo de negocio*
- Nuevo itinerario*



Crear proyecto [Cancelar](#)

Comprender	Definir	Construir	Testear
Compañía	Investigación	Idear	Preparación
Cliente/mercado	Entrevista cualitativa	Brainstorming	Matriz de feedback
Customer journey map	Síntesis	Prototipar	Técnicas
Stakeholders map	Desafío de diseño	Business model canvas	Entrevista cualitativa
Mapa de empatía	Mapa de empatía	Storyboard	
	Persona		
	Pov		

Siguiendo con esta línea de trabajo cuyo objetivo final es dotar al ecosistema emprendedor de la CV de herramientas que faciliten la aplicación de metodologías que favorezcan la aplicación de procesos de gestión de la innovación y dentro de la información analizada sobre el Mapa del Emprendimiento de la Comunitat Valenciana se pone de claro manifiesto la carencia de agentes del ecosistema que oferten servicios para PYMES en **etapas de crecimiento y maduración**, además de **estrategias de innovación** que aumenten la competitividad de las PYME de la Comunitat. Algunas de las debilidades detectadas que derivan del anterior estudio son:

- Falta de aplicación de metodologías y herramientas para sistematizar la innovación en negocios tradicionales y PYMES
- Falta de programas de formación para empresarios tradicionales y PYMES en el ámbito del emprendimiento y la innovación (en modelo de negocio, experiencia de cliente y generación de nuevos productos y servicios)

Por todo ello se ha realizado un análisis sobre la oferta realizada desde diferentes agentes del ecosistema emprendedor y empresarial de todo el territorio nacional, con el fin de detectar nuevas estrategias y herramientas que poder aplicar en las PYMES de nuestra Comunitat en el ámbito del crecimiento de proyectos empresariales innovadores.

2. ÁMBITO DEL ANÁLISIS

En el presente informe se detalla el proceso de Benchmarking realizado en el ámbito del territorio nacional, y posteriormente focalizado en el territorio regional de la Comunidad Valenciana. Los principales objetivos que persigue dicho análisis son los siguientes:

- Identificación y categorización de los diferentes actores que los ofrecen.
- Identificación de servicios, metodologías y herramientas empleadas por los agentes de apoyo a la innovación y el emprendimiento para PYMEs.
- Información general sobre los procesos de apoyo: objetivos perseguidos, colectivos a los que se dirigen, recursos disponibles...
- Detección de servicios existentes que utilicen metodologías aplicadas a favorecer el crecimiento empresarial focalizado en la palanca de innovación.

Este trabajo ha sido realizado, profundizando en el ya ejecutado en el ejercicio anterior, mediante la recogida y análisis de información online de cada uno de los agentes, detección de metodologías empleadas con el objetivo doble de realizar una comparativa entre las distintas acciones llevadas a cabo en la actualidad y un segundo objetivo de detectar los puntos de actuación con carencias donde poder ejecutar acciones de alto impacto desde el CEEI Elche hacia el ecosistema emprendedor de la CV y en su caso, definición de un marco de acción para el desarrollo de un sistema de cara a su implantación en el ecosistema emprendedor de la Comunidad Valenciana.

Los agentes de la innovación que se han analizado son:

- Aceleradoras e incubadoras de proyectos de innovación y emprendimiento (un total de 129 entidades prospectadas referenciadas en el **ANEXO 10.2.1**)
- Red de CEEIs y BICs a nivel nacional (**ANEXO 10.2.2**)
- Red de Parques Científicos y Tecnológicos del territorio nacional (**ANEXO 10.2.3**)

Además de todas estas entidades analizadas en el proceso de Benchmarking, la información obtenida se ha comparado con las metodologías que siguen las grandes consultoras privadas dedicadas a la innovación para mediana y gran empresa, a fin de

conocer el alineamiento de las acciones llevadas a cabo por los agentes con las últimas tendencias de consultoría en innovación.

En este proceso de análisis de la situación hemos tenido en cuenta el impacto que los distintos agentes tienen sobre diferentes tipos de empresas, clasificando las mismas en función de la fase de maduración en la que se encontrasen. Los conceptos que siguen en el actual informe serían:

- **Emprendedor/Fase idea:** persona física o conjunto de ellas que se encuentran en el proceso de emprender con una nueva idea o modelo de negocio pero éste aún no se encuentra definido ni la empresa constituida.
- **Startup:** proyecto empresarial muy joven con un alto potencial de crecimiento basado en una innovación en producto/servicio y con un modelo de negocio escalable y/o replicable. Se encuentra validando tanto el modelo como la innovación introducida en el mercado.
- **Empresa joven (<3 años):** empresa ya en funcionamiento, con un modelo validado y con un producto o servicio introducido en el mercado. Empresas con vocación de crecimiento.
- **Empresa consolidada/empresa familiar:** empresas con recorrido más amplio en el mercado, con modelos de negocio sostenibles, habitualmente en mercados existentes y sectores maduros. Suelen tener una estructura más amplia y compleja que todas las anteriores y un grado de innovación menor.

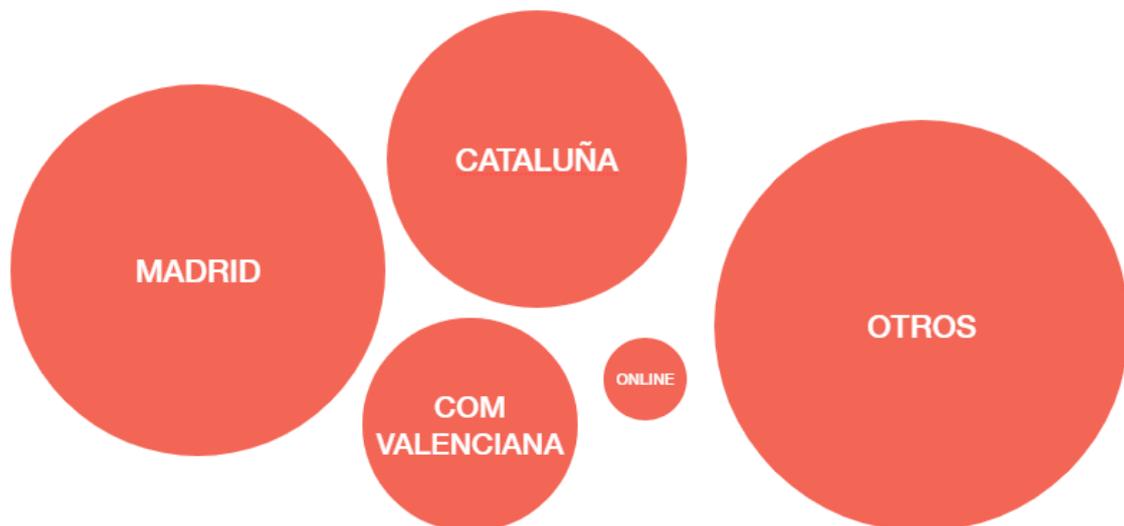
3. MUESTRA ANALIZADA

El análisis de los servicios ofertados se ha llevado a cabo en la muestra (más detallada que se encuentra en los anexos a este documento), categorizados por el esquema anterior. A continuación se aportarán algunos datos significativos relacionados con las aceleradoras e incubadoras del territorio nacional, junto con datos relevantes de la red de CEEIs y la red de Parques Tecnológicos repartidos por el territorio nacional.

a) 3.1 Aceleradoras e incubadoras

Localización y área de influencia

En el siguiente gráfico podemos comparar de manera visual las principales localizaciones de las aceleradoras e incubadoras prospectadas en el informe.

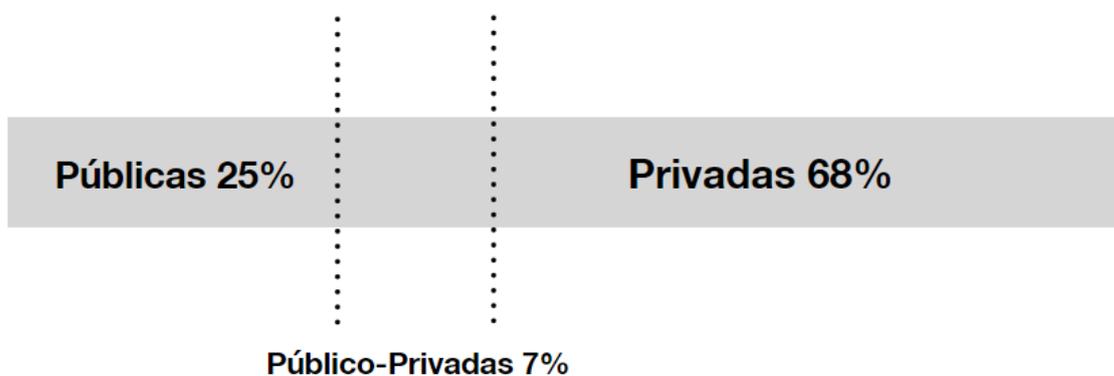


Es significativo que la mayor parte de estas acciones dirigidas al emprendimiento e innovación se concentran en 3 comunidades autónomas: Comunidad de Madrid (31%), Cataluña (22%) y Comunidad Valenciana (10%) aproximadamente. En estos porcentajes no hemos tenido en cuenta aquellos programas que se desarrollan por gran parte del territorio nacional, tales como las acciones desarrolladas por la Escuela de

Organización Industrial (EOI en adelante) o por el Banco Santander (con su programa de aceleración YUZZ-Explorer).

Dentro de las acciones llevadas a cabo en la Comunidad Valenciana, la gran mayoría se sitúan en las grandes ciudades de Valencia y Alicante-Elche. Esto es debido generalmente porque se trata de programas desarrollados alrededor de las grandes universidades y zonas de concentración empresarial.

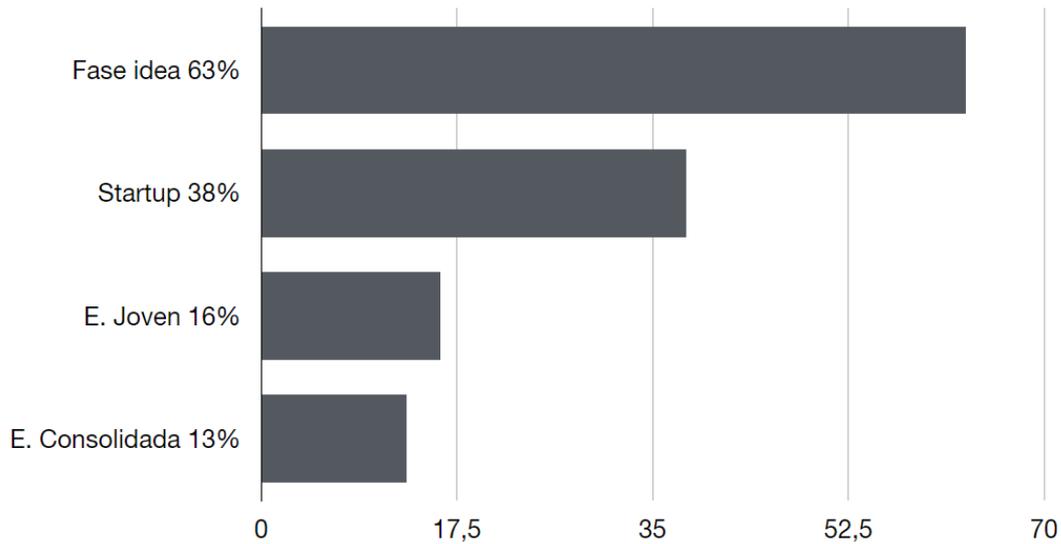
Carácter jurídico de las entidades



Como podemos observar en la gráfica, la gran mayoría de las acciones englobadas dentro de los procesos de incubación y aceleración de proyectos innovadores tienen carácter privado, aunque en muchas ocasiones se apoyan en entidades y patrocinios donde participan también entidades públicas. Pero las principales acciones y la gestión de estos proyectos son puramente privados.

Por nuestro análisis y experiencia, podemos acreditar que un gran número de proyectos nacen bajo el amparo de las acciones públicas pero posteriormente pasan a grupos de aceleración e incubación privados, principalmente por la capacidad económica de inversores de tipo Venture Capital y la apuesta de referentes en el mundo empresarial y emprendedor de nuestro país. Esto supone un gran apoyo público a la generación de nuevos proyectos de innovación pero una pérdida del conocimiento del desarrollo de los mismos.

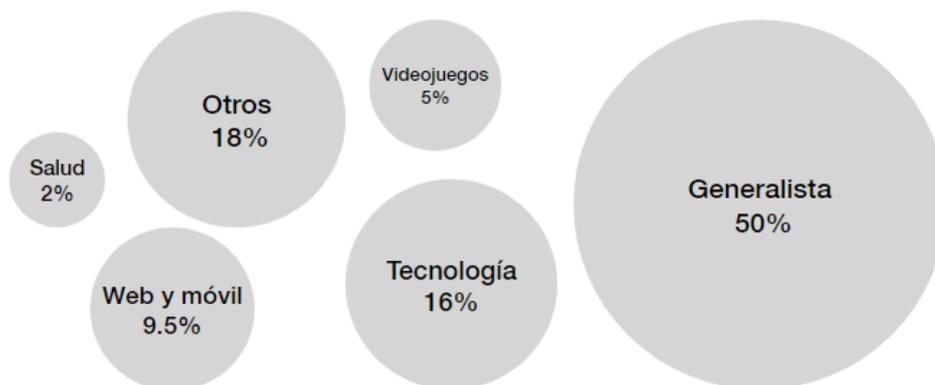
Público objetivo



*(Los porcentajes suman más del 100% porque las entidades desarrollan programas para más de uno de los tipos de público objetivo)

En la anterior gráfica podemos observar el público objetivo que persiguen las acciones de innovación y emprendimiento desarrolladas por los agentes analizados. Como puede observarse la gran mayoría de acciones van encaminadas a emprendedores en fase idea y a proyectos de carácter muy joven y sin modelo ejecutado (Startups). Si miramos más allá, en empresas en funcionamiento y empresas consolidadas, nos damos cuenta que no hay un elevado número de acciones concretas para ellas.

Temática principal



Como podemos observar en el siguiente gráfico y en la tabla ANEXO 1 en el 50% de las aceleradoras e incubadoras de proyectos empresariales estudiados la temática principal era de carácter generalista, es decir, no hacía selección directa por el enfoque de proyecto sino por el potencial de crecimiento y la escalabilidad del proyecto

Se ha diferenciado algunas otras categorías que se encuentran en auge estos últimos años en el panorama emprendedor como son el sector tecnológico enfocado a IoT, RV, RA y otros como sector salud-eHealth, plataformas web y móvil, videojuegos... Dentro de la categoría OTROS encontramos algunos más minoritarios como sector Fintech o Medio Ambiente (ver anexo 10.2.1).

Algunas de las principales (y más exitosas) aceleradoras e incubadoras que encontramos en España son:

SeedRocket



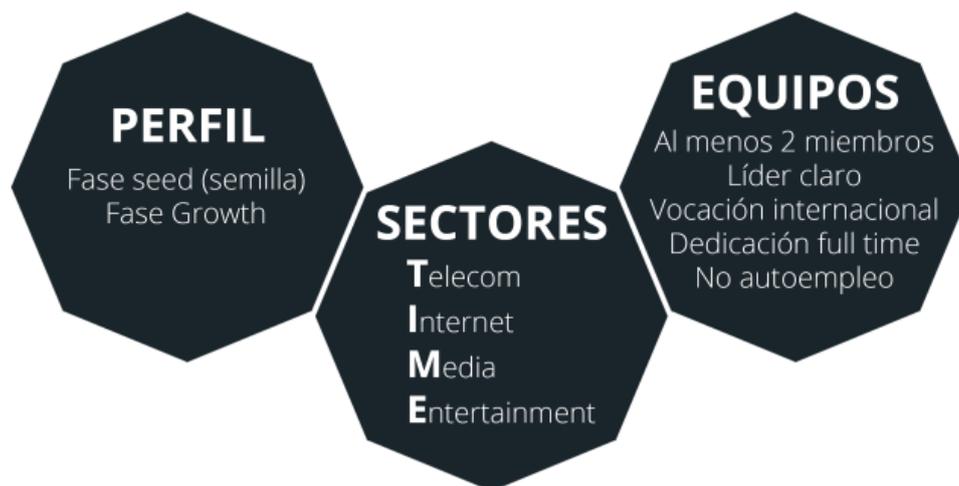
Nacida en 2008, Seedrocket es una de las más reputadas, y basa casi toda su actividad en Barcelona (aunque con algún programa también en Madrid) y sigue el método clásico de aceleración: acoger a las startups desde su nacimiento hasta su despegue, todo ello con una serie de mentores que se encargan de asesorar a todas las compañías y ayudarles en su crecimiento. Con más de 10 campus a sus espaldas, los datos de Seedrocket se muestran la infografía que difundieron el año pasado con varios de sus principales hitos

Conector

Conector Startup Accelerator es una aceleradora de startups de base tecnológica especializada en proyectos digitales listos para ser lanzados al mercado.

El proceso de aceleración de Conector consiste en un programa de 4 meses de duración que tiene como objetivo convertir las startups que participan en proyectos de éxito, probados e invertibles. Nacido a finales de 2013, Conector selecciona una media de 10

proyectos para cada programa de aceleración, que se reciben más de 95.000€ en servicios de nuestros colaboradores, un equipo de mentores que son emprendedores de éxito en Internet, soporte en servicios legales, cursos y sesiones de formación por parte de mentores y profesionales especializados, entrar en uno de los ecosistemas de emprendimiento más importantes de España, y la posibilidad de presentar su proyecto a inversores privados y empresas de venture capital al final del programa en el DemoDay.



El método de Conector

Tras superar un exhaustivo proceso de selección, los emprendedores de las startups elegidas participan en el Startup Day, la jornada en la que presentan sus proyectos a los mentores de Conector. En esta jornada se seleccionan los proyectos que finalmente participarán en el programa de aceleración y cada mentor elige las startups a las que le motiva mentorizar. Las startups elegidas también eligen los mentores que quieren en su equipo y, de esta doble selección se realiza el matching y se forman los equipos de trabajo (que los forman los emprendedores + de 3 a 5 mentores de Conector). Durante los 4 meses que dura el programa, los emprendedores y mentores trabajan codo con codo encontrándose mensualmente en los boards en los que se discuten estrategias y se empiezan a ver los primeros resultados para tomar decisiones. Finalmente, tras superar el programa, los emprendedores presentan sus proyectos en el Demoday ante un foro formado por inversores privados y venture capital.

Lanzadera

Lanzadera es la aceleradora de startups creada por Juan Roig, fundador de Mercadona y que se ubica en Marina de Empresas en Valencia. Dirigida por Javier Jiménez, cuenta con tres programas de apoyo a emprendedores:

- **Campus**, para emprendedores provenientes de EDEM,
- **Garaje**, para emprendedores con proyectos en fases iniciales,
- **Lanzadera**, para emprendedores con proyectos ya testeados en el mercado.

Los emprendedores reciben formación, asesoramiento, mentoring, y financiación, todo ello adaptado al grado de maduración de los proyectos, que puede llegar hasta los 200.000€, en formato de préstamo, a un tipo de interés Euribor +0%, sin avales ni garantías, y con un calendario de repago flexible. Además, desde 2017 cuenta con un programa adicional, PSTalents, en el que, de la mano de PlayStation, focalizado en el desarrollo de videojuegos para la marca.

Los puntos fuertes de esta iniciativa son, entre otros:

- Excelentes instalaciones.
- Oferta de financiación propia
- Trabajos de seguimiento exhaustivo.
- El apoyo mediático y el amplio equipo de mentores.

BBooster

Bbooster Ventures, aceleradora con sede en Valencia y dirigida por Enrique Penichet, persigue el impulso de nuevas ideas que basan su modelo de negocio en internet y en las apps móviles. En la selección de los proyectos no es imprescindible que las startups estén creadas, valorándose prioritariamente el potencial del equipo y la previsión de la capacidad de crecimiento de su mercado.

Para poder contar el apoyo de Bbooster, los candidatos pueden presentarse a sus dos convocatorias anuales de marzo y septiembre. Ofrecen espacios de trabajo y reuniones, acceso a internet, asesoramiento y guía en la elaboración del proyecto de negocio, formación en estrategia, marketing online y finanzas, acceso a rondas de presentación a inversores y financiación.

Los puntos fuertes de esta iniciativa son, entre otros:

- Fondo de tamaño adecuado que invierte en las startups aceleradas
- Buena noción y ayuda en formación y conocimientos en internet
- Accesibilidad al equipo gestor de la aceleradora

3.2 Red ANCES (CEEI y BIC de España)

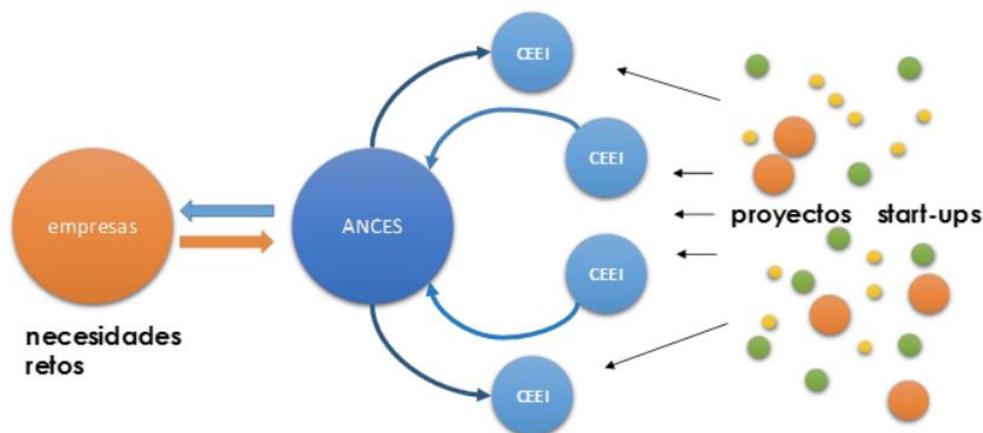
ANCES (Asociación Nacional de CEEI Españoles) cuenta con 27 miembros en todo el territorio nacional, y se encuentra integrada en la red de European Business and Innovation Centre Network (EBN) donde hay más de 150 BICs certificados y más de 100 organizaciones que dan apoyo a sus proyectos de I+D+i.

La diversidad de oferta y gestión de los diferentes CEEIs de España hace difícil agruparlos en categorías determinadas pero sí que podemos encontrar puntos en común como el público objetivo o los recursos aportados a las empresas. Además evaluaremos los proyectos que desde ANCES se lanzan para la red de CEEIs españoles.

Programas desarrollados desde ANCES

Desde ANCES como agente central de todos los CEEIs de España se ponen en marcha una serie de actividades y programas basados en la innovación, que posteriormente desde cada entidad se ponen en marcha y se complementan con programas concretos desarrollados de manera independiente por cada uno de los CEEIS (la información concreta de cada entidad se encuentra en el ANEXO 2 de clasificación de los CEEIs).

Programa de Innovación Abierta (Open Innovation Programme)



A partir de 2017 ANCES lanza una iniciativa para establecer acuerdos de colaboración estable con grandes empresas tractoras para responder a sus demandas y retos tecnológicos identificando start-up, emprendedores o proyectos de tecnología avanzada asistidos en la red de Centros CEEI.

El Programa de Innovación Abierta promovido por ANCES establece acuerdos de colaboración con grandes empresas tractoras para organizar una actividad continuada de transferencia, en ambos sentidos, entre las necesidades de innovación de las empresas y las iniciativas, proyectos innovadores, emprendedores o start-up tutelados por ANCES. El apoyo ofrecido a las empresas comprende dos actividades interrelacionadas:

- Identificar ideas y proyectos de interés para la empresa entre las iniciativas tuteladas por la red de Centros de ANCES y asistir técnicamente para valorar la posibilidad de colaboración, promoción o inversión.
- Presentar a las empresas ideas y proyectos innovadores generados en la red de Centros de ANCES con el fin de que las empresas se encuentren con información directa y actualizada de la actividad de innovación que actualmente se está desarrollando en España y Europa.

Exponemos algunas acciones destacadas que han sido desarrolladas por CEEIs españoles en el ámbito del crecimiento e innovación para pymes:

CEEI Navarra

<http://www.cein.es/crecimiento-para-tu-empresa/viveros-de-innovacion/servicios-viveros/>

Desarrollan un servicio denominado VIVERO DE INNOVACIÓN donde además de aportar un espacio físico donde residan empresas innovadoras, les dotan de una serie de servicios paralelos con el objetivo de crear empresas innovadoras más fuertes y con un mayor potencial de generación de empleo.

Estos servicios que proponen serían:

- Tutorías individuales de seguimiento
- Programa de aceleración y escalado
- Talleres de trabajo para capacitación de los equipos
- Actividades de networking
- Contactos con empresas y otros agentes y entidades

BIC Guipuzkoa

<http://www.bicgipuzkoa.eus/servicios/#intraemprender>

Dirigido a empresas en activo que, a través de procesos estructurados en función de sus requerimientos y características, extienden sus capacidades mediante la creación de nuevas líneas de negocio, desarrollo de nuevos productos o servicios, fomentando el talento emprendedor de las personas que forman la organización.

Para canalizar esta línea de actuación se ofrece una serie de recursos formativos, de consultoría y de apoyo financiero. A tal efecto, ha estructurado un paquete de acciones y servicios, en cuyo desarrollo juegan un papel clave los BIC (Business and Innovation Centres) de Álava, Bizkaia y Gipuzkoa en conjunto.

Actividades que desarrollan dentro de este marco orientado a empresas de cualquier tipo:

- Jornadas de información y sensibilización para difundir estos procesos de innovación interna de las empresas, a través de metodología de intraemprendimiento.
- Networking que favorezca el contacto directo entre las empresas trabajando la innovación
- Formación en formatos seminarios donde se trabajan los aspectos más importantes del proceso de intraemprendimiento
- Acompañamiento externo a las empresas interesadas en un seguimiento profesional que les permita acelerar estos procesos de innovación
- Otras herramientas, con un enfoque más personalizado en función de la empresa, tales como acceso a financiación

Además, al igual que el resto de CEEIs de España, cuentan con zona de incubación de proyectos empresariales. Pero en su caso, muy sectorizados. Estos son:

- Tecnológica: creación de empresas innovadoras. Disponen de más de 600 m² de incubadora repartidos en 15 módulos de diferentes superficies, así como salas de reuniones y zonas comunes.
- NanoHabia: creación de empresas de nanotecnología. NanoHabia, incubadora para nuevas empresas de base nanotecnológica ubicada en la tercera planta de nanoGune, cuenta con un espacio de 156m², dividido en 5 espacios independientes, zonas comunes y salas de reuniones.

- Bioincubadora: creación de empresas biotecnológicas. La bioincubadora cuenta con un total de 774,12 m2, que se dividen en diferentes laboratorios, sala de cultivos, salas de reuniones, salas frigoríficas... Todo lo necesario en este complejo para las empresas biotecnológicas.

BIC Bizkaia

<https://beaz.bizkaia.eus/index.php?lang=es-es>

- Plan 2i de Promoción de la Innovación y la Inversión avanzada. Actuaciones orientadas a mejorar la competitividad de la empresa mediante proyectos de innovación e inversiones avanzadas, con un enfoque PYMEs entre 2-100 trabajadores y con un amplio rango de sectores de actividad.
- Programa 3i de apoyo integral a la innovación, la internacionalización y la inversión. Ayudas para incrementar la competitividad mediante acciones integrales en innovación, internacionalización e inversión. Dirigido a empresas innovadoras con una plantilla de entre 10 y 249 personas que cuenten con un centro productivo o de alto valor añadido en Bizkaia.

Barcelona Activa

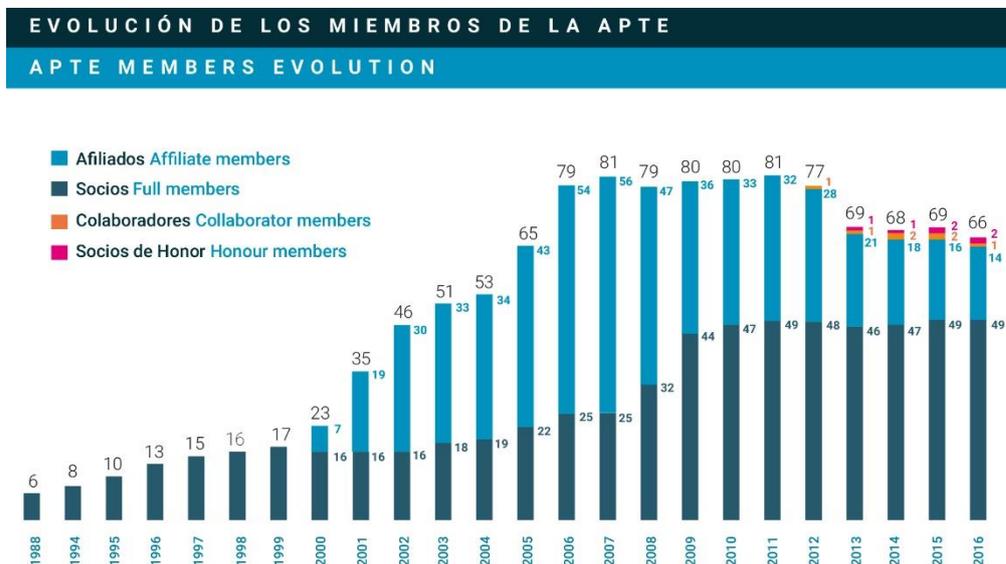
<https://empreses.barcelonactiva.cat/es/>

Conjunto de programas y actividades de formación para fomentar la innovación en las empresas y pymes para facilitar el acceso a la financiación en el marco de programas europeos. Este servicio ofrece asesoramiento y apoyo en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio y nuevos segmentos de clientes, productos o servicios, que pueden significar un crecimiento para la empresa.

Además, te ayudan a buscar nuevas oportunidades de negocio, gestionar la R+D+I de tu empresa e incorporar mecanismos de creatividad a tu estrategia empresarial, y te facilitamos espacios y moderadores para las sesiones creativas, fomentando la mejora de la competitividad de tu empresa.

3.3 Parques Tecnológicos y Científicos de España

Durante el proceso de investigación realizado se han estudiado un total de 49 parques tecnológicos y científicos del territorio nacional, con el foco puesto en los procesos de innovación tanto para las empresas de nueva creación como EBTs o Startups y para las empresas ya consolidadas. El estudio se ha realizado agrupando los parques de la APTE (Asociación de Parques Científicos y Tecnológicos de España), una Asociación sin ánimo de lucro cuyo objetivo principal es colaborar, mediante la potenciación y difusión de los parques científicos y tecnológicos, a la renovación y diversificación de la actividad productiva, al progreso tecnológico y al desarrollo económico. Algunos datos relevantes sobre la red de Parques Tecnológicos de España son los siguientes:



En el gráfico podemos observar que hay un total de 66 miembros pertenecientes a APTE pero tan sólo 49 de ellos son parques realmente activos, y son los que han sido objeto de nuestro estudio.

El sector que aglutina al mayor número de empresas en los parques miembros de APTE es el de la Información, Informática y Telecomunicaciones con un 22,7%, seguido por Ingeniería, Consultoría y Asesoría, con el 18,8%.

PRINCIPALES SECTORES

MAIN SECTORS



3.4 Proyectos Europeos de I+D+i

A continuación describimos los actuales proyectos europeos relacionados con la innovación empresarial que se desarrollan desde la Unión Europea (prácticamente todos englobados en el marco del programa de innovación y desarrollo Horizon 2020), entre los cuales se encuentran aquellos más representativos y que tienen enfoque puramente hacia la empresa/industria o hacia la I+D+i, dejando en este estudio de lado aquellos más centrados en el ámbito del desarrollo territorial o políticas de medio ambiente.

Nombre: Acciones Internacionales de Promoción Tecnológica (AIPT)

Proyecto destinado a fomentar las relaciones internacionales de las empresas españolas con el objetivo de fomentar su participación activa en proyectos de cooperación tecnológica internacional gestionados por el CDTI. Para ello, se establece un programa de bolsas de viaje para fomentar la participación española en foros de "networking" internacional.

Nombre: Programa de Especialización de Gestores

Con esta medida se quiere apoyar la especialización en el ámbito europeo del personal de aquellas entidades españolas (grupos de investigación, universidades, empresas, administraciones, etc.) que participan en propuestas e iniciativas de Horizonte 2020 (e iniciativas paralelas).

La estancia tiene una duración de 8 semanas y consta de una agenda de ponencias (por parte de ponentes de la Comisión Europea, organizaciones europeas/internacionales, personal de CDTI y otros actores del panorama europeo de la I+D+i) y el desarrollo de un plan de trabajo individual pactado entre la organización y CDTI.

Nombre: Programa Marco de Competitividad e Innovación (CIP)

El Programa Marco de Competitividad e Innovación (CIP en sus siglas en inglés) tiene como objetivo reforzar la competitividad de las empresas europeas, especialmente de

las PYME, apoya las actividades a la innovación (incluida la eco-innovación), facilita el mejor acceso a la financiación y ofrece servicios de apoyo empresarial en las regiones.

El programa fomenta la implantación y el uso de las Tecnologías de la información y Comunicaciones (TIC) y ayuda a desarrollar la Sociedad de la Información. Asimismo, promueve un mayor uso de las energías renovables y la eficiencia energética.

Nombre: EEN Soporte para la innovación empresarial

Enterprise Europe Network ayuda a las empresas a llevar ideas innovadoras al éxito comercial en los mercados internacionales. Los servicios de soporte de innovación están abiertos a todo tipo de empresas.

Conciencia de la innovación

En un nivel de entrada, los servicios de red incluyen:

- información sobre políticas, legislación y programas de apoyo relacionados con la innovación
- enlaces con las partes interesadas locales en innovación
- información sobre el acceso a fuentes locales de financiación/apoyo

Creación de capacidad de innovación

Un paso más allá, los expertos de la red brindan servicios uno a uno, que incluyen:

- auditorías de innovación y asesoramiento estratégico
- asesoramiento sobre derechos de propiedad intelectual
- servicios de corretaje de tecnología e innovación
- asesoramiento en marketing de tecnología
- asesoramiento sobre el acceso a la financiación para la innovación
- ayuda para acceder a los programas de financiación (incluido Horizonte 2020)

Los expertos en redes podrán asesorar si sus empresas tienen el potencial para solicitar con éxito el programa Instrumento SME de la UE Horizonte 2020 y ayudarlo a presentar una propuesta competitiva.

Gestión de la innovación

El siguiente nivel de servicios de red está diseñado específicamente para admitir empresas potencialmente innovadoras que luchan con la gestión de la innovación. Estos servicios ayudan a las empresas a planificar y administrar sus actividades de innovación y alinear su estrategia de innovación con otros procesos comerciales. En la práctica, los expertos de la red:

- realizar una evaluación de la capacidad de gestión de la innovación y las lagunas, en estrecha cooperación con la administración superior
- desarrolle un plan de acción con usted para abordar las lagunas identificadas
- ayude a su empresa a llevar a cabo el plan de acción
- indicar caminos para un mayor desarrollo

Nombre: Instrumento EIC SME (Instrumento PYME)

El Instrumento PYME proporciona soporte de innovación empresarial de ciclo completo. Tiene tres fases, incluido un servicio de orientación y tutoría. No hay temas establecidos: las empresas innovadoras de todos los niveles pueden presentar sus ideas brillantes.

Estudio de viabilidad - Fase 1

La fase 1 lo ayuda a controlar la I + D, la viabilidad técnica y el potencial comercial de una idea innovadora e innovadora, y la desarrolla en un plan de negocios creíble para ampliarla. Los proyectos recibirán una suma global de € 50 000 y deberían durar alrededor de 6 meses.

Del concepto al mercado - Fase 2

La fase 2 le ayuda a desarrollar su concepto de negocio en un producto, servicio o proceso listo para el mercado alineado con la estrategia de crecimiento de su empresa. Las actividades podrían, por ejemplo, incluir pruebas, creación de prototipos, validación, demostración y prueba en condiciones del mundo real y replicación del mercado. Duración entre 12-24 meses.

Servicios de aceleración empresarial y coaching - Fase 3

El piloto de EIC ofrece asesoramiento gratuito, servicios de aceleración de negocios y tutoría para ayudar a su negocio a crecer y crecer. Estos están abiertos a todas las pequeñas empresas que son clientes de EIC, simultáneamente a su subvención. El coaching abarca el desarrollo empresarial, el desarrollo organizacional, la cooperación y el financiamiento. Para los clientes de SME Instrument, hay hasta 3 días de entrenamiento disponibles en la Fase 1, y hasta 12 días de entrenamiento en la Fase 2. Los servicios de aceleración empresarial se ofrecen en forma de capacitación, enlaces a inversores, asociaciones y redes con otros clientes de PYME y grandes empresas y servicios para ayudarlo a acceder a mercados internacionales, por ejemplo, a través de la participación en ferias comerciales en el extranjero.

Nombre: CREADIS3

CREADIS3 aborda el tema de la innovación que impulsa el desarrollo territorial a través de formas no tecnológicas de innovación. Para abordar los desafíos económicos, sociales y ambientales, se necesita innovación, no solo en los sectores tecnológicos, sino también en la vinculación de estos sectores a la creatividad basada en la cultura. El objetivo principal de CREADIS3 es alinear las agendas de política pública territorial para apoyar el desarrollo de políticas de ICC más eficientes en los territorios con el objetivo de generar innovación y desarrollo económico en las regiones europeas.

Nombre: INNO INFRA SHARE

El objetivo del proyecto INNO INFRA SHARE es mejorar la accesibilidad y la explotación de los activos locales de infraestructura de investigación e innovación (RII) por parte de las PYME.

Las RII tienen el potencial de servir como facilitadores de la competitividad y el crecimiento para las pymes locales y los usuarios extranjeros, especialmente en las áreas de Key Enabling Technologies (KET). Para dar rienda suelta a este potencial, los socios del proyecto trabajarán conjuntamente para agregar una dimensión impulsada por el mercado a la de investigación y tecnológica, estableciendo redes y promoviendo oportunidades de colaboración a nivel regional e internacional y abordando los instrumentos de política pertinentes de RII nacionales y regionales.

Nombre: ClusterFY

El ClusterFY de Interreg Europa subraya la importancia y el potencial de los procesos de clusterización, y especialmente en los sectores relacionados con KET. Las Tecnologías Clave de Habilitación (KET) son fundamentales para fortalecer la capacidad de Europa para la renovación industrial y la innovación. Un consorcio formado por ocho regiones asociadas investigará cómo la programación de los fondos estructurales de la UE podrían estar vinculados de forma óptima a la programación de la UE sobre la clusterización.

En estrecha colaboración con las partes interesadas regionales de la cuádruple hélice (Q4), los socios de ClusterFY buscan desarrollar recomendaciones sobre la mejora de los instrumentos de política regionales y nacionales (como el FEDER) que abordan la intensificación de las políticas de agrupamiento en los sectores relacionados con KET. Además, ClusterFY tiene la intención de fomentar la cooperación interregional entre los clusters y las redes empresariales, y alentar su integración en cadenas de valor innovadoras (interregionales).

Nombre: Urban Manufacturing

El desafío común de Urban Manufacturing es apoyar mejor y desarrollar un tipo particular de infraestructura de innovación: espacios de creación colaborativa. Estos espacios se caracterizan por ser lugares donde personas de diferentes disciplinas trabajan juntas para producir nuevos productos y servicios. Estos espacios incluyen Fab Labs, Living Labs, Open Innovation Centers y Cross-Sector Incubadores.

La asociación identificó tres temas de desarrollo específicos en relación con los espacios de los fabricantes colaborativos: 1) incubación colaborativa; 2) inversión en I + D colaborativo; 3) comercialización de la innovación colaborativa.

Nombre: ClusteriX 2.0

ClusteriX 2.0 es un proyecto financiado por el programa Interreg Europa que se ocupa de la mejora de las políticas regionales de innovación haciendo un mejor uso de los clusters. Identificación y el uso estructurado de las competencias complementarias industriales y de investigación, y mediante la introducción de nuevos modelos de innovación a través de la implementación de asociaciones estratégicas de clusters.

El enfoque del proyecto es establecer e implementar el marco adecuado para intercambiar experiencias propias y el aprendizaje entre los socios: actividades dedicadas como talleres, eventos, revisiones por pares, viajes de estudio, intercambios de personal permitirán a las organizaciones participantes aprender, adaptar el bien prácticas a las realidades de sus regiones y aplicar sobre esta base nuevas medidas y acciones conducentes a una mejor formulación de políticas.

Nombre: INKREASE

El objetivo principal del proyecto es integrarse en las diferentes estrategias regionales de socios, políticas y herramientas para aumentar las capacidades de los diversos ecosistemas de innovación, reforzar la colaboración entre las comunidades de investigación y comerciales y explotar los procesos de valorización económica de los resultados de la investigación.

El proceso de aprendizaje de INKREASE aborda aspectos relacionados con:

- Gestión de redes y clusters de innovación estructurada;
- Herramientas y mecanismos apropiados para aprovechar las inversiones comerciales en investigación e innovación;
- Modelos de gobernanza nuevos y más efectivos
- Necesidades específicas del sector.

Nombre: ERUDITE

Procesos de innovación abierta y retorno social de la inversión que crearán asociaciones entre empresas, ciudadanos y administraciones públicas, permitiéndoles innovar y planificar para obtener el máximo valor y los mejores beneficios. modelos comerciales sostenibles para el desarrollo y despliegue de servicios digitales al involucrar a múltiples partes interesadas en el diseño, la entrega y la propiedad de los servicios, asegurando a los inversores demostrando beneficios sociales, ambientales y económicos más amplios y, lo más importante, cuantificables.

Nombre: OSIRIS

OSIRIS tiene como objetivo mejorar el diseño, la entrega rápida y la implementación de políticas y planes de acción de OSI a través de ecosistemas regionales co-creativos para la innovación, inspirados por el GP cíclico co-creativo de Lead Partner , el Innovation Loop. Las habilidades de gestión de la innovación y la co-creatividad de los formuladores de políticas se acelerarán mediante la colaboración interregional en sectores y disciplinas focalizados, adoptando el modelo penta-hélice (Gobierno-Investigación-Empresas-Ciudadanos-Sociedad), empoderando al Sector de Información Pública.

4. METODOLOGÍAS DE INNOVACIÓN ENFOCADAS AL CRECIMIENTO EMPRESARIAL

La innovación debe ser una operación empresarial, al igual que lo son por ejemplo el marketing, la logística, la producción o las ventas. A diferencia de éstas, sin embargo, es una operación que impregna a toda la empresa y no se restringe a un área específica. Para que dentro de la empresa exista la innovación como operación, es necesario que existan «medios y personas» dedicados a ella, que estén definidos «procesos» y que se cuente con un mínimo de «herramientas» y «metodologías».

Las herramientas y metodologías de gestión de la innovación son un buen apoyo para la innovación sostenible en la empresa. Hay una gran diversidad de ellas que se aplican a la gestión de la innovación en aspectos concretos y también las hay con una orientación más holística, fundamentalmente las de autodiagnóstico y mejora continua por medio del aprendizaje. El mercado ofrece una amplia gama de técnicas para todas ellas.

Una posible forma de agrupación de estas herramientas es atendiendo a los distintos objetivos de su empleo. Tomando como ejemplo el modelo de procesos nucleares y facilitadores desarrollado por la fundación COTEC, este distingue en la gestión de la innovación cinco objetivos amplios:

- VIGILAR el entorno en busca de señales sobre la necesidad de innovar y sobre oportunidades potenciales que pueden aparecer para una empresa.
- FOCALIZAR la atención y los esfuerzos en alguna estrategia en particular para la mejora del negocio, o hacia una solución específica para un problema.
- CAPACITAR esa estrategia, dotándose de recursos y preparando lo necesario para que la solución innovadora funcione.
- IMPLANTAR la innovación.
- APRENDER de la experiencia del éxito o fracaso.

Hasta el momento los métodos que se han planteado en planificación estratégica han sido adecuados en entornos estables, pero se ha demostrado que no son eficientes bajo unas condiciones como las actuales de alta incertidumbre. En la actualidad y alrededor del concepto de innovación en el desarrollo de modelos de negocios, han surgido nuevas metodología y herramientas que están teniendo una amplia difusión en la

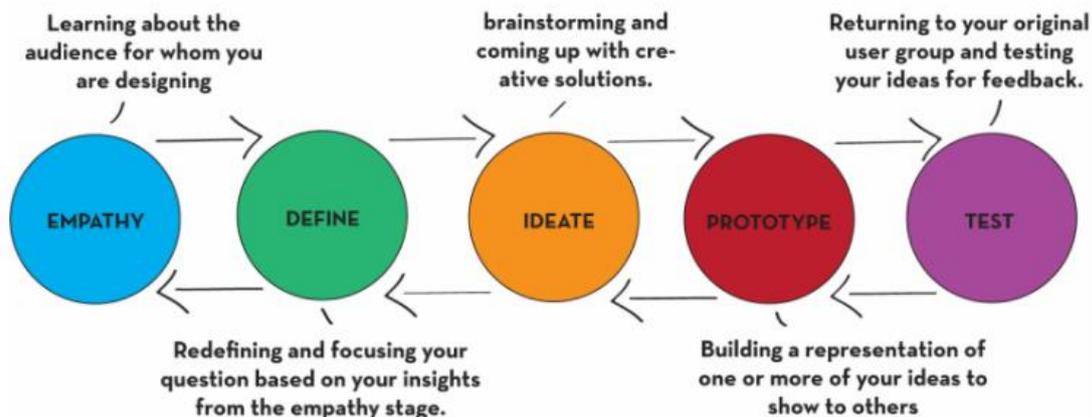
implantación de procesos de gestión de la innovación, sobre todo en los sectores de innovación no tecnológica y en el desarrollo de aplicaciones de productos destinados a su uso o comercialización web.

Dado que hemos centrado el análisis en la identificación de metodología de innovación focalizadas en el crecimiento empresarial, hemos identificados las siguientes de interés al objeto de poder establecer un sistema transferible al ecosistema emprendedor de la Comunitat y que permita su implantación como instrumento de trabajo con pymes e intra-emprendedores, y que resumimos a continuación:

4.1 Design Thinking (ya abordada en el proyecto LEAN THINKING iniciado en 2017)

Con esta metodología se trata de fomentar una nueva forma de pensar orientando la creatividad hacia un foco de problemas/necesidades/deseo del cliente/usuario.

Esta metodología tuvo su origen de forma teórica en los años 70 en la Universidad de Stanford en California, y su primera aplicación a la empresa fue posteriormente desarrollada por la agencia de diseño IDEO, referente a nivel mundial y actual máximo promotor del Design Thinking.



Algunas de las claves de esta metodología son:

- Empatía. Ponerse en la piel de la persona y entender sus problemas y necesidades
- Trabajo en equipo. Toda la organización se integra en los proyectos de manera transversal

- Creación de prototipos. No son productos terminados sino que se generan con el fin de entender cómo usan las personas mis productos y cómo lo puedo mejorar en base a la realidad de uso
- Actitud de diseñador. Curiosidad, observación, mente creativa... En los pequeños detalles se encuentra la mejor información

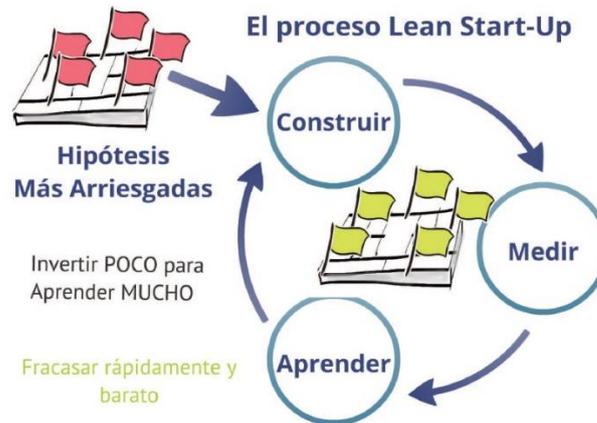
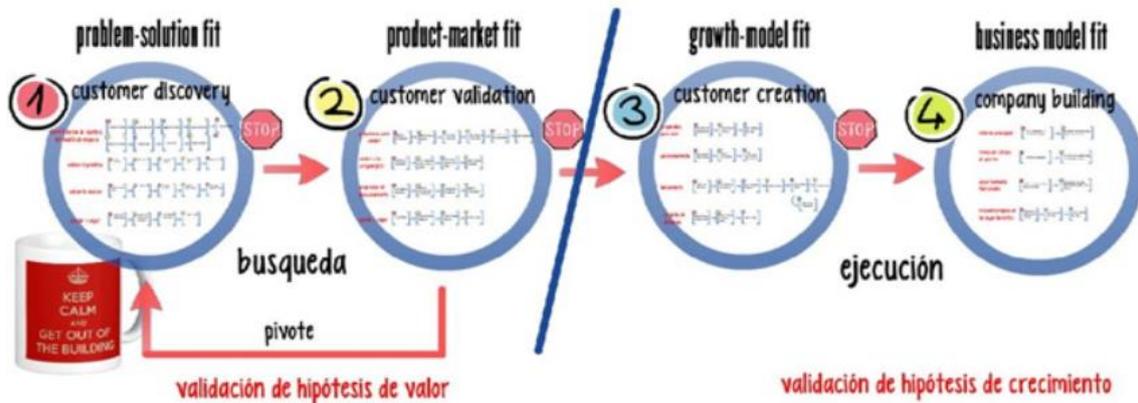
El desarrollo de un producto que aplica esta metodología destinada a uso por el ecosistema emprendedor de la CV ha sido realizado durante 2017 por el CEEI Elche, que presentará para 2018 en esta línea de trabajo del Convenio para su implantación

4.2 Lean Startup

Se trata de un marco de trabajo cuyos principales precursores son Steve Blank (desarrollo del cliente) y Eric Ries (creador del concepto como tal) y que propone un nuevo enfoque a la hora de crear y lanzar nuevos productos por parte de las empresas, especialmente a las startup pero aplicable a cualquier tipo de empresa sin importar sector, tamaño...

Lean Startup consiste en poner en marcha diversas prácticas que acortan el ciclo de desarrollo del producto, miden el progreso real sin recurrir a los indicadores vanidosos y ayudan a entender qué es lo que realmente quieren los consumidores. Además, este método permite a la empresa cambiar de dirección con agilidad y alterar los planes en tiempo real. En lugar de despilfarrar tiempo diseñando elaborados planes de negocio, Lean Startup ofrece a los emprendedores y a los intraemprendedores la mejor manera para poner a prueba de forma continua su visión, para adaptarla y ajustarla a las necesidades y demandas reales de sus clientes.

customer development



Algunos de los pilares sobre los que se sustenta la metodología Lean Startup son:

- **Producto Mínimo Viable:** se trata de la versión de un nuevo producto que permite a un equipo recoger con el mínimo esfuerzo la máxima cantidad de conocimiento validado acerca de los consumidores. El objetivo de un MVP es evaluar las hipótesis fundamentales de un negocio y ayudar a los emprendedores a comenzar el proceso de aprendizaje lo más rápido posible.
- **Experimento split-test o test A/B:** es aquél en el que se ofrece a los usuarios diferentes versiones de un producto al mismo tiempo. El objetivo es observar los cambios en el comportamiento entre los dos grupos para medir el impacto de cada versión en un indicador accionable.
- **Crear-Medir-Aprender:** es el núcleo central de esta metodología y explica lo que se debería hacer entre las fases de ideación (Crear), codificación (Medir)

y verificación de datos (Aprender). Se trata de un proceso iterativo de transformar ideas en productos, medir la reacción y comportamiento de los clientes frente a los productos y aprender si debemos perseverar o pivotar de idea.

- Pivotar: es realizar una corrección estructurada, que se diseña para probar una nueva hipótesis básica sobre el producto, la estrategia y el motor de crecimiento. Para realizarlo tenemos que basarnos en el aprendizaje recibido a lo largo del proceso de desarrollo de esta metodología y gracias al feedback ofrecido por los usuarios.
- Lienzo del modelo de negocio: es una plantilla de gestión estratégica diseñada para desarrollar o documentar nuevos o existentes modelos de negocio. Consiste en una representación visual que describe la propuesta de valor de la empresa, la relación que se establece con los clientes, la infraestructura necesaria para su funcionamiento y las finanzas que la sostienen.

4.3 Desarrollo Ágil (AGILE)

Agile es un marco de trabajo que surge en el ámbito del desarrollo de software, aunque también puede ser utilizado para otras actividades como el diseño o el marketing. Está basado en un manifiesto publicado en el año 2001, cuyos principios son el valor del work in progress, la responsabilidad de cada individuo durante el desarrollo y una actitud positiva de respuesta frente a los cambios.

Las 4 claves del sistema AGILE son:

- Individuos e interacciones sobre procesos y herramientas
- Software funcionando sobre documentación extensiva
- Colaboración con el cliente sobre negociación contractual
- Respuesta ante el cambio sobre seguir un plan



Agile es un concepto que agrupa multitud de herramientas diferentes y permite un marco de trabajo muy amplio, con la combinación de estas herramientas, para todo tipo de empresas y en cualquier fase del desarrollo. Estas herramientas son:

1. Scrum. Metodología de trabajo en la que se realizan entregas parciales y regulares del producto que se quiere desarrollar, que son priorizadas por el beneficio que aportan al receptor del proyecto
2. Kanban. Metodología que propone una nueva forma de gestionar el trabajo de forma fluida, con el objetivo de producir un aumento en el rendimiento de las personas. Para ello se propone una distribución simple de las tareas, sumado a una monitorización de su flujo de trabajo
3. Kaizen. Metodología de mejora continua que destaca por ser aplicable en distintos ámbitos, como puede ser nuestra vida a nivel social o personal. Cuando se aplica en el mundo de los negocios se busca generar una cultura de empresa en la que pueden participar todos los trabajadores

4.4 Transformación digital de las empresas

Es un concepto muy alineado con los conceptos de innovación e industria 4.0, donde se pone en el eje central del proceso de innovación utilizando las TICS más disruptivas en diferentes ámbitos como son:

- Internet como el centro de todo. Los hábitos de consumo han cambiado con la democratización del acceso internet a las 24 horas al día
- Herramientas digitales y de Cloud Computing para la gestión de procesos
- Entrada de la robótica y la inteligencia artificial a los procesos de logística y fabricación
- El control de los datos con tecnologías de la rama del Big Data
- Otras tecnologías que empiezan a entrar en el mercado tales como Realidad Virtual, Realidad Aumentada... que empiezan a ver su encaje con industrias como la inmobiliaria o el sector retail

Se estima que hay ya más de 5.000 millones de objetos conectados en el mundo, una cifra que podría superar los 20.000 millones en 2020. La adopción de Internet de las Cosas permite a las empresas obtener información muy valiosa que puede explotarse gracias al Big Data y la Analítica de Datos. Por eso, la adopción del IoT mejorará la eficiencia operativa de las empresas, que podrán obtener beneficios como la reducción de sus gastos operativos y la mejora de la experiencia del cliente.

En el siguiente gráfico podemos ver un pequeño resumen a nivel europeo del desarrollo actual de la transformación digital por países (donde encontramos a España en mitad de la tabla) en relación a conceptos como:

- Venta online
- Servicios de “Cloud Computing”
- Análisis y gestión de Big Data
- Acceso remoto a la nube de los trabajadores en las empresas
- Pagos por anuncios en internet

Trasformación digital de las empresas en Europa

En %. Empresas europeas* (excepto sector financiero) con 10 o más empleados. Enero a marzo de 2016.

(*) Tamaño: 25.320 empresas



Fuente: Eurostat, PwC y Global Digital IQ Survey

BELENTRINCADO / BETINA

4.5 Open Innovation (Innovación abierta, colaborativa)

El modelo de innovación abierta (Chesbrough, 2003) permite detectar las elevadas potencialidades que se abren para la innovación por contraste con el modelo de Innovación Cerrada.

Así, en el caso de la Innovación Cerrada, para crear ideas, producir innovaciones y llevarlas al mercado, se requiere invertir en laboratorios propios y en empleados cualificados dentro de la propia empresa que es donde se lleva a cabo todo el proceso de investigación, desarrollo e innovación.

En el modelo abierto, por el contrario, el contorno de las empresas resulta permeable al exterior. Las empresas abren nuevos mercados y llevan tanto al mercado actual como a los nuevos mercados innovaciones generadas tanto dentro como fuera de la propia organización (ver figura adjunta). Además, las ideas y proyectos de investigación se pueden llevar a cabo de forma compartida con otras organizaciones.

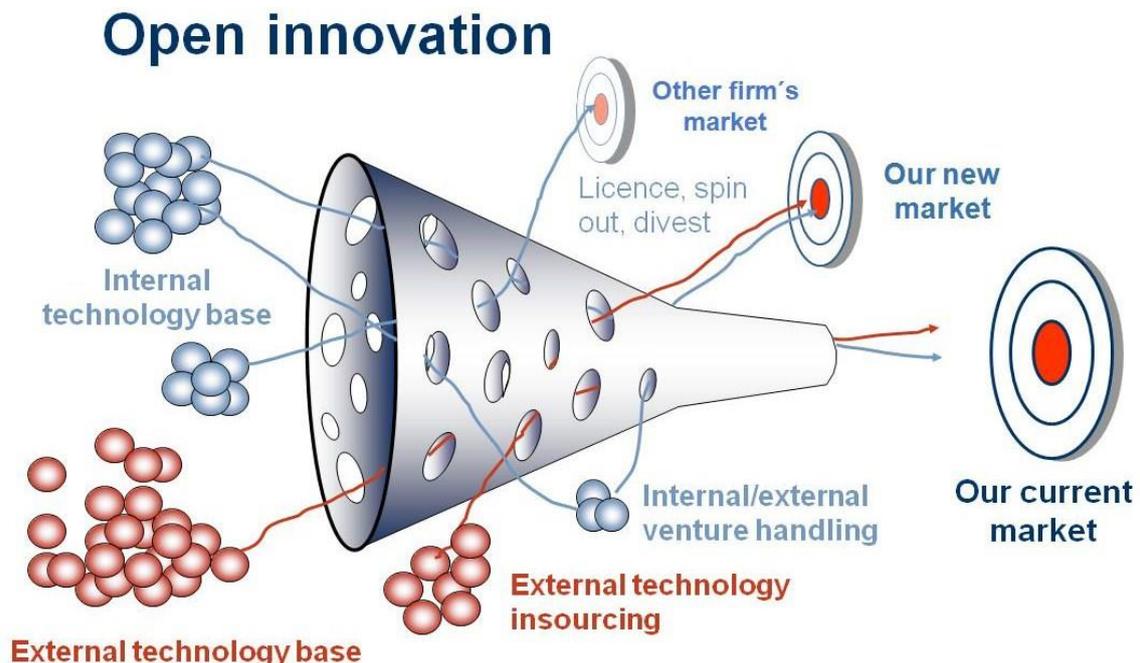


Figura Modelo de Innovación Abierto

En la siguiente matriz de innovación abierta creada por la agencia “100%Open” podemos evaluar las necesidades y las acciones a tomar por parte de la empresa en el ámbito de la innovación abierta, en función de dos criterios:

- El grado de apertura de la empresa
- Etapa del proceso de innovación en que se encuentra la empresa

Existen diversos grados de apertura que son relevantes y útiles dependiendo del sector y circunstancias de la empresa:

- Open Inside. Rompiendo barreras internas a la innovación y capacitando a los empleados para contribuir a la innovación.
- Outside In. Adquiere ideas externas, talento y tecnología para resolver desafíos conocidos o mejorar la capacidad existente.
- Inside Out. Comparte ideas internas, talento y tecnología para abordar oportunidades aún desconocidas y crear nuevas capacidades.



Además, el valor de la apertura es muy diferente según la etapa del proceso de innovación en la que se encuentre:

1. Exploración. Para escuchar e involucrarse con otros para encontrar nuevos conocimientos y utilizar estos conocimientos para identificar y abordar las necesidades nuevas y no satisfechas.

2. Extracción. Colaborar con otros para aprovechar esas necesidades no satisfechas, desarrollar nuevas ideas y probar y crear prototipos de posibles soluciones.
3. Explotación. Incorporación de las lecciones aprendidas de las soluciones prototipo, para desarrollar e implementar planes de negocios robustos y proposiciones de inversión en conjunto.

Dentro de la Matriz de Métodos de Innovación Abierta, arriba, hay nueve métodos que se usan más comúnmente para innovar abiertamente, como se detalla a continuación:

- A. Colleague Crow. Un programa para empleados que consiste en una plataforma en línea y eventos fuera de línea para compartir ideas y desarrollar ideas sobre nuevos requisitos de innovación. (Ejemplo: Oxfam Future Shapers)
- B. Incubación de innovación. Un laboratorio donde los nuevos proyectos tienen espacio, tiempo e inversión para ser desarrollados y probados, lejos de los requerimientos diarios del negocio actual. (Ejemplo: Lockheed Martin Skunkworks)
- C. Programa de Intraemprendimiento. Un programa que permite e incentiva a los empresarios internos a implementar y lanzar nuevas propuestas comerciales. (Ejemplo: Google 20% Time)
- D. Social Listening. Una técnica de investigación para observar conversaciones o experiencias externas a través del análisis de redes sociales o la investigación etnográfica para descubrir nuevos conocimientos de innovación. (Ejemplo: P&G House Proud Crowd)
- E. Comunidad de co-creación. Una comunidad en línea con eventos fuera de línea para crear y desarrollar nuevos productos y servicios con una red de clientes, proveedores o socios. (Ejemplo: Ford Innovate Mobility)
- F. Corporate Venture. Un brazo de inversión para invertir o adquirir talento externo, tecnología u organizaciones que pueden mejorar la capacidad existente o crear nuevas oportunidades de mercado. (Ejemplo: Intel Capital)
- G. Open Innovation Challenge. Una competición con clientes, nuevas empresas o ampliaciones para obtener nuevas ideas, talentos y tecnología que podrían abordar las necesidades empresariales actuales y futuras. (Ejemplo: UBS Future of Finance Challenge)
- H. Programa de aceleración. Un programa de tiempo limitado con espacio, mentores y financiación para probar y hacer crecer nuevos productos, servicios y negocios a cambio de equidad (% de la empresa). (Ejemplo: Telefónica Wayra)

- I. Ecosistema de innovación abierta. Una red perpetua de clientes, proveedores y socios de toda la organización, que crean nuevos valores con y para los demás a través de una serie de actividades en línea y fuera de línea. (Ejemplo: LEGO Ideas)
 - a) **Metodología OPEN Innovation Challenge, desarrollada por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos de Lima (Perú)**

La innovación abierta (open Innovation) contempla la utilización de ideas y conocimientos provenientes tanto de fuentes internas como externas, abriendo la innovación hacia el interior de la organización, hacia otras organizaciones de la cadena de valor, hacia los usuarios/clientes o hacia todo el mundo. Bajo este paradigma las empresas están empezando comprobar las ventajas del desarrollo de nuevos modelos de innovación basados en la colaboración tanto con otras empresas (del mismo o distinto sector) como con talento emprendedor.

El concepto de Open Innovation Challenge se desarrolla en forma de un programa interactivo entre empresas las cuales plantean desafíos reales de diseño y los equipos de trabajo (conformados por investigadores, emprendedores y otras empresas de menor tamaño) se encargan de buscar soluciones desde el ámbito de la innovación en función de sus conocimientos y experiencias.

Objetivos

Principal

Vincular empresas y emprendedores de diferentes sectores mostrando la importancia de la innovación y los beneficios que pueden obtener las partes mediante un trabajo colaborativo

Secundarios

- Identificar empresas dispuestas a entregar sus necesidades de innovación
- Identificar emprendedores con propuestas novedosas para las necesidades de innovación de las empresas
- Captación de talento y colaboradores de alto interés por parte de las empresas promotoras
- Generar condiciones para que empresas y emprendedores se beneficien en un entorno de colaboración y confianza

- Experimentar una experiencia de open innovation controlada

Metodología

Fase 1

- Convocatoria a empresas con retos de innovación
- Identificación y definición de los desafíos de innovación

Fase 2

- Convocatoria a colaboradores (otras empresas, emprendedores, organizaciones...) en busca de soluciones
- Evaluación de las soluciones propuestas en base a:
 - Modelo de negocio
 - Grado de innovación/disrupción
 - Uso de tecnología
- Evaluación de perfiles y competencias del equipo emprendedor
- Conformación de equipos de trabajo colaborativos

Fase 3

- Plan de actividades para el desarrollo de prototipos
- Validación técnica de los prototipos
- Validación comercial de los prototipos
- Plan de crecimiento y escalabilidad del proyecto

Fase 4

- Formalización del acuerdo de explotación de la tecnología/solución del equipo colaborativo con la empresa promotora del reto de diseño

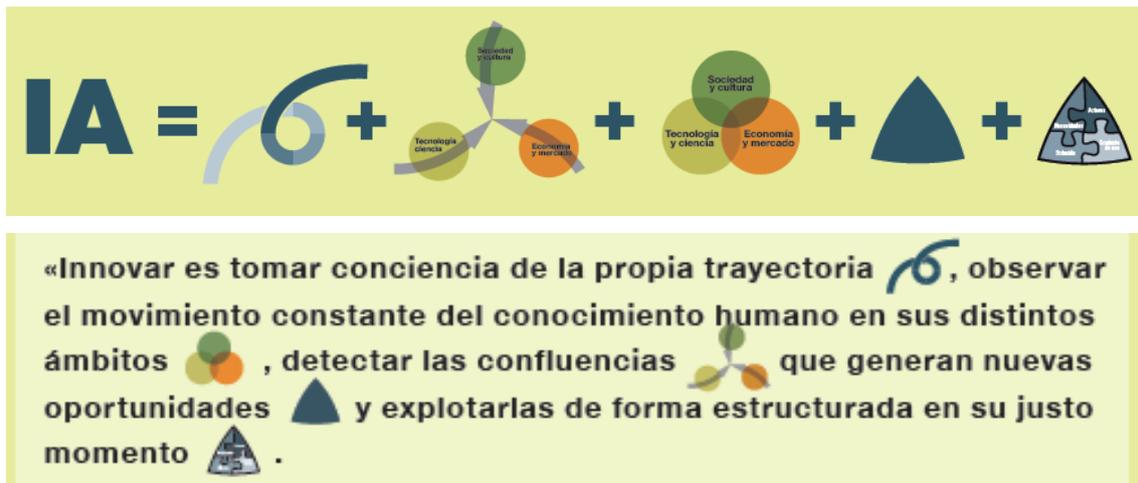
5. METODOLOGÍAS REFERENTES EN CONSULTORÍA PRIVADA

5.1 Metodología de LOOP de innovación aplicada

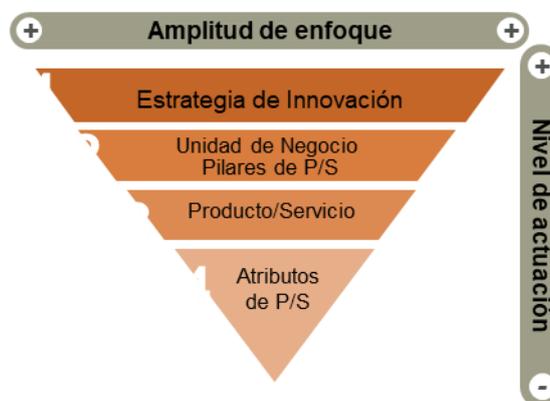
Loop es la consultora de estrategia que genera referentes de mercado a través de su experiencia en: Modelos de Negocio, Desarrollo de Producto, capital intelectual y aceleración de ventas digitales

<http://www.loop-cn.com/es/>

Loop ha desarrollado una metodología de innovación aplicada con el siguiente marco conceptual:



Esta metodología se aplica en los siguientes ámbitos de innovación en la empresa:



a) A nivel de Estrategia de Innovación

- Redefinición del plan estratégico de innovación
- Redefinición de la visión y misión de empresa
- Redefinición de las unidades de negocio que la conforman y sus planes de producto/servicio
- Visión a Largo plazo y recorrido. Macro-Escala

b) a nivel de Unidades de Negocio

- Redefinir las unidades de negocio actuales y nuevas y/o nuevas categorías de productos y/o servicios
- Nuevas aplicaciones en nuevos mercados
- Visión a Largo-Medio plazo

c) A nivel de Producto/Servicio

- Nueva forma de concebir y satisfacer una necesidad y/o función
- Redefinición y reformulación del concepto del producto/servicio
- Visión a Medio plazo

d) A nivel de Atributos de Producto/Servicio

- Nuevos atributos en la percepción del producto o servicio
- Redefinición de materiales/interfase de usuario
- Visión de corto plazo y recorrido, Micro-Escala

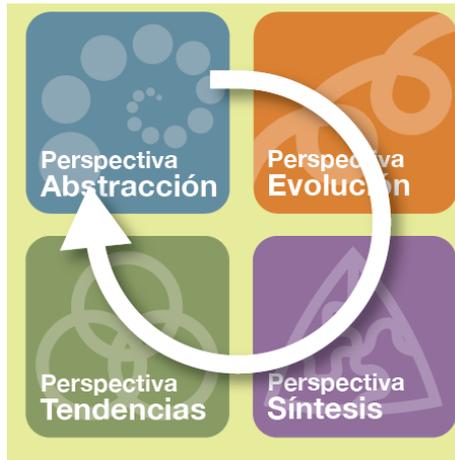
Esta metodología se desarrolla en cuatro etapas:

Perspectiva 1: Abstracción. La deconstrucción del valor

Perspectiva 2: Evolución. Los patrones de crecimiento

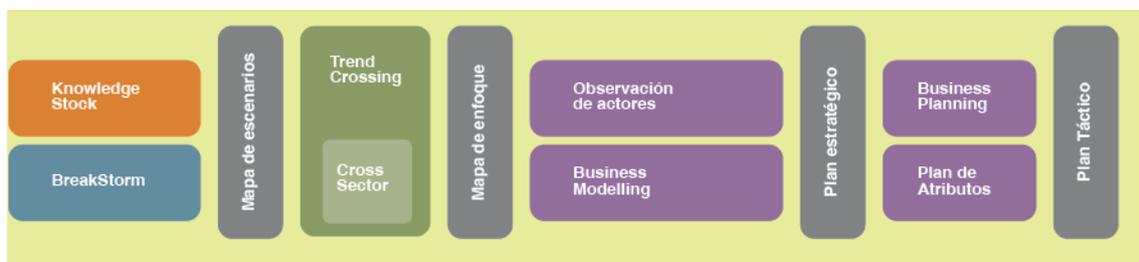
Perspectiva 3: Tendencias. : Los movimientos fuera del entorno

Perspectiva 4: Síntesis. Configurar la oportunidad



- **Abstracción:** Análisis de las fronteras de nuestra actividad empresarial para localizar nuevos territorios, visto desde una aproximación “lingüística” del paradigma del valor de la empresa.
- **Evolución:** Análisis de los patrones observables durante el ciclo de vida de la empresa y estructura, y sus relaciones con su entorno directo. Así como el análisis de su posicionamiento dentro del ciclo de vida del sector de actividad. Con el objetivo de definir tendencias internas y externas que condicionarán el futuro.
- **Tendencias:** Es una visión macro del problema, centrada en los movimientos previsibles que seguirán la tecnología; la economía y la sociedad, desde una visión global, fuera del ámbito del sector y de la empresa.
- **Síntesis:** Es la integración de las conclusiones de cada una de las tres perspectivas anteriores para definir las nuevas oportunidades de negocio.

Que se aplican siguiendo el siguiente esquema de herramientas:



Perspectiva 1: Abstracción. La deconstrucción del valor

Plantilla herramienta Breakstorm:



Quién: Actores, usuarios/consumidores presentes, pasados y futuros (potenciales)

Individuos
Gremios
Entidades
Grupos sociales
Segmentos
Nichos
Proveedores
Retailers
Empresas
Usuarios finales
Etc.

Cuándo: Tiempo o momento de uso/consumo/producción/difusión...

Cronológico: hora, mañana, mediodía, tarde, noche...
Estación del año (festividades, celebraciones)
Biológico: niñez, adolescencia, madurez...
Tiempos gramaticales
Tiempo atmosférico: lluvia, sequía...
Tiempo histórico: era, generación,
Después/antes de...
Durante...
Etc.

Qué: Esencia y atributos del tema

Adjetivos y verbos en infinitivo: Descanso, descansar...
Definición
Denotaciones
Connotaciones
Inflexiones fonéticas y fonológicas
Inflexiones sintácticas y morfológicas
Inflexiones semánticas: sinónimos, antónimos, oximoron...
Percepciones: tacto, oído, gusto, olfato, vista, vestibular, cinestésico, dolor...
Etc.

Cómo: Medios o formas de uso/consumo/producción/difusión...

Formas verbales en gerundio o participio: pulsando, pulsado...
Instrumentos de uso para el propósito
Disposición o distribución para el uso. Acompaña a...
En familia/pareja...
Con hijos/amigos/colegas...
A través de la web, teléfono,
Etc.

Dónde: Espacio físico o mental, entorno de uso/consumo/producción/difusión...

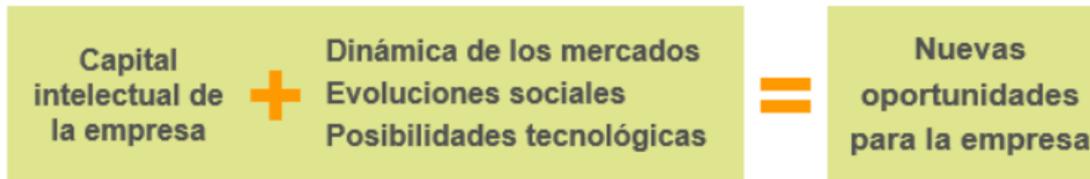
Área geográfica: continente, país, ciudad, barrio...
Hogar y espacios del hábitat
Trabajo y espacios laborales
Aire libre, «on the go»
Medios de transporte
Rural o urbana
Establecimientos
Íntimo o público
En internet (webs, chats, foros...)
Etc.

Por qué: Razones y/o propósito del uso/consumo/producción/difusión...

Necesidades prácticas: físicas, indicativas. Licuar, cortar, asir...
Necesidades simbólicas. Connotaciones. Emociones. Alegría, identidad, estatus...
Expectativas
Pulsiones o motivaciones: placer, obligación, conveniencia
Rentabilidad y/o beneficios percibido: económica, imagen, captación, fidelización
Etc.

Perspectiva 2: Evolución. Los patrones de crecimiento

Su aplicación la desarrolla mediante una sesión de trabajo y herramientas agrupadas en la denominación **Knowledge Stock (KS)**, que agrupa un conjunto de herramientas para detectar, plasmar y validar territorios de oportunidad de futuro combinando factores internos y cambios del entorno, con arreglo al siguiente marco conceptual:



Bajo un modelo estructurado en equipo, los participantes, descubren los patrones de evolución de su organización y sector, para interpretarlos en retrospectiva y proyectarlos para prospectivarlos.

El *Knowledge Stock (KS)* es una herramienta de análisis del valor y potencial de una empresa. Las distintas herramientas utilizadas en el KS conducen el análisis a través de la comprensión de:



Entender la **evolución** de la empresa y el sector identificando los hitos del pasado, presente y futuro desde la perspectiva de economía, tecnología y sociedad.



Analizar la **cadena de valor** y modelo de negocio actual, sus fortalezas y debilidades de cada uno de los actores frente el negocio que se analiza



Buscar las **tendencias**, inquietudes y retos a afrontar a futuro dentro del sector / empresa

Las etapas en las que se desarrolla son:

Etapa I: Definición del marco y oportunidades: análisis retrospectivo y actual de las empresas y sus sectores para asentar las bases de la prospección.

Se identifican los grandes hitos o puntos de inflexión **de empresa y las causas que lo generaron**. Estos hitos son analizados desde la perspectiva económica, tecnológica y social, tanto en *empresa* (unidad) como en el *sector* (sistema)

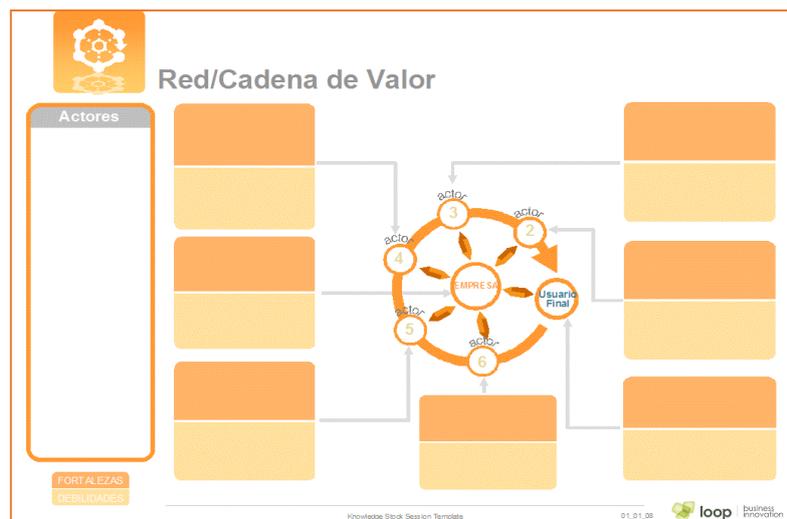
Herramientas utilizadas:



Etapa II: Análisis de la cadena de valor: se señalan las dinámicas de evolución de la red de valor y sus actores en los diferentes hitos de inflexión.

- **Se identifican los actores relevantes que actúan en el sector.** Para cada actor se definen cuáles son **sus intereses** (necesidades), **poderes e influencias** sobre el crecimiento de los otros actores.
- Analizando los distintos actores y los modelos de negocio en la red de valor, **se identifican las posibles oportunidades o amenazas** en cuanto a **interacciones y nuevos actores entrantes**

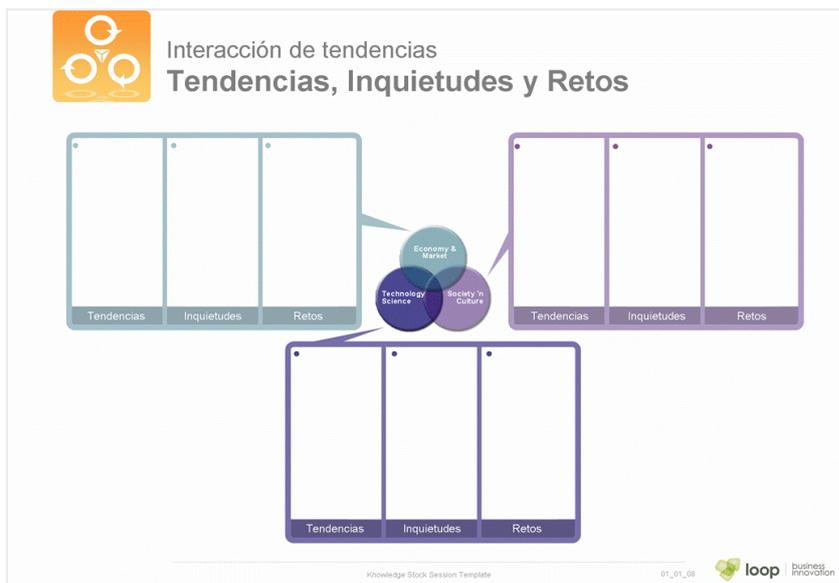
Herramientas utilizadas:



Etapa III: exploración de las tendencias en el ámbito económico, social y tecnológico identificadas por las propias empresas:

- **Se analizan** cuáles son **las tendencias del sector**, cuales son **las inquietudes que plantean** y cuáles serían **los retos a futuro**.
- Las tendencias son observadas **desde tres ángulos**: tendencias **tecnológicas, económicas y sociales**.
- **Se determina un mapa de la direccionalidad/es a la que tiende empresa y el sector** y las fuerzas que lo modelan actualmente y a futuro

Herramientas utilizadas:



- Identificación de las inquietudes y retos que derivan de las tendencias
- **Se sintetizan las conclusiones** de las sesiones anteriores:
 - *Loops* de empresa y del sector
 - Red de valor
 - Interacción de tendencias

En función de las directrices concluidas **se enfocan los escenarios de oportunidad**, para evolucionar en la segunda fase de trabajo. Terminada esta fase se obtiene una visión 360° una visión 360fase ses: del entorno para poder desarrollar un análisis posterior de las oportunidades identificadas.

Perspectiva 3: Tendencias. : Los movimientos fuera del entorno

En este ejercicio, se buscan fenómenos relevantes fuera del entorno conocido, bajo las directrices de: Los retos que el momento evolutivo nos determina en el *Knowledge Stock*; en función de los valores abstractos que define el *Breakstorm*. Estos nos ayudan a “identificar o descartar” en la inmensidad de fenómenos y tendencias posibles. En otras palabras, el objetivo fundamental del estudio de macro- tendencias es catalizar soluciones a nuestros retos.

En línea con los análisis precedentes, la perspectiva estudia las macrotendencias desde tres prismas o esferas:

- La esfera de la **economía/mercado** hace referencia a las fuerzas o fenómenos propios de la economía y los modelos de negocio e intercambio de valores y beneficios.
- La esfera de la **tecnología/ciencia** hace referencia a los fenómenos tecnológicos y científicos y su nivel de difusión o aceptación
- La esfera de la **sociedad/cultura** hace referencia a las fuerzas o fenómenos de los comportamientos socioculturales y a nuevas necesidades observables de las personas.

A continuación se inicia un proceso de identificación de **convergencia de conocimientos** en un **tiempo y espacio concretos: Identificar una tecnología posible**, para una **sociedad dispuesta** a usarla, bajo el **intercambio de valor** (economía), que dé lugar a un mapa de oportunidades Sin **identificación** (percepción) **no existe oportunidad**.

Herramientas utilizadas: Fichas de tendencias



Perspectiva 4: Síntesis. Configurar la oportunidad

La perspectiva síntesis tiene por objeto **resumir** bajo un paraguas y visión de cuál sería el **valor de la oferta** de los nuevos productos/servicios y sus nuevas oportunidades. Plasmar en un **enunciado simple y entendible** para todos los públicos, lo que serían escenarios de soluciones detectadas..

Herramienta **matriz o puzzle de oportunidades**: es una herramienta en la que se sintetizan las conclusiones de los módulos anteriores:

- Abstracción.
- Evolución.
- Tendencias.

Sintetizando y estructurando el territorio de oportunidad a partir de:

- los actores involucrados (cadena de valor)
- la necesidades que tienen (todos ellos)
- el contexto en el que se manifiesta su uso o necesidad
- las principales características de las soluciones generales



Herramienta **definición del territorio de oportunidad**

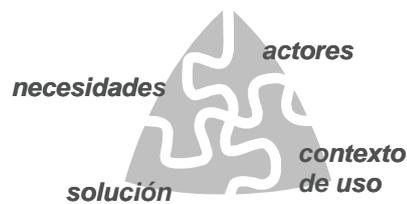


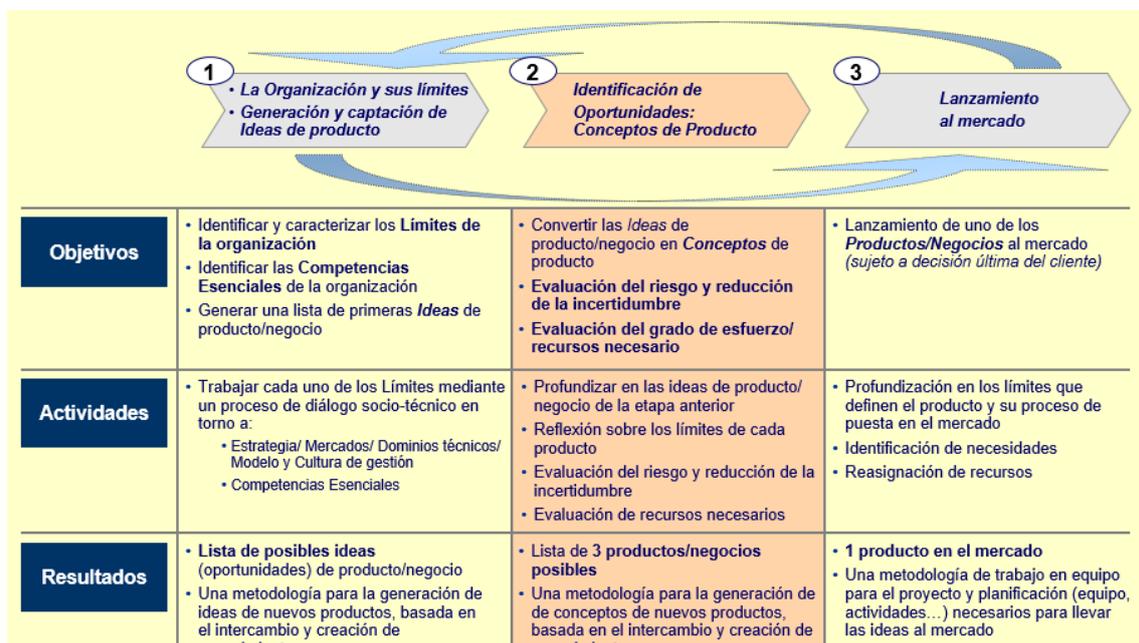
Figura 1. Composición y estructuración del territorio de oportunidad

Las soluciones planteadas a estas nuevas oportunidades de negocio se sostendrán sobre el trinomio servicio – producto – consumible de forma que el futuro negocio tenga mayor recorrido y potencie el conocimiento y posibles productos del consorcio y sus integrantes.

5.2 Metodología “Innovar en los límites en base a las capacidades” (Arbonés & asociados)

La metodología **Innovar en los Límites**® consiste básicamente en establecer, dentro de la empresa, un **diálogo socio-técnico en torno a los ‘límites’ organizacionales** que enmarcan e influyen la creación y desarrollo de nuevos productos, tratando de analizar y despejar las **incertidumbres** que plantea cada límite, en un proceso colectivo de innovación y superación de los mismos

Esquema general:



Fase I:

A lo largo de las sesiones de trabajo se trabajan los siguientes contenidos:

- Estrategia: actual y pasada de la empresa, historia
- Mercados: sector actual/ sectores accesibles y emergentes; clientes, competidores
- Dominios tecnológicos: capacidades tecnológicas actuales
- Modelo y cultura de gestión: organización, cultura de empresa
- Competencias Esenciales de la empresa

Fase II

A lo largo de las sesiones de trabajo se trabajan los siguientes contenidos:

- **Convertir las Ideas de producto/negocio en Conceptos de producto**

En esta fase se van a revisar todas las *Ideas* recogidas en la Fase 1 (más otras nuevas que surjan) para la identificación y preselección de una lista corta de *Conceptos de producto/negocio* (unos 10-12) por la organización.

- **Evaluación del riesgo y reducción de la incertidumbre**

Sobre estos Conceptos a continuación se trabaja en mayor profundidad, en un proceso de:

- *definición* (necesidades - clientes -características diferenciales)
- contraste frente a los límites organizacionales
- identificación de *incertidumbres* y *riesgos*
- evaluación del riesgo y reducción de la incertidumbre

Repaso por el grupo de trabajo de la lista completa de todas las ideas surgidas (y recogidas) en la fase anterior para completar, agrupar, añadir mayor detalle, añadir nuevas ideas o descartar (mentalmente) ya algunas de ellas.

- **Evaluación del grado de esfuerzo/ recursos necesario**

Sobre la lista completa depurada, se selecciona una lista corta de ideas que se perciben como más atractivas/factibles para la empresa (de éstas ideas irán surgiendo los futuros conceptos de producto). Selección de conceptos de producto *posibles*

Fase III:

Sobre la lista de ideas preseleccionadas, se trabaja colectivamente hacia su agrupación por conceptos de producto posibles. Un Concepto de producto se define por los 3 siguientes aspectos:

Tipología de clientes

A quiénes iría dirigido el producto

Necesidades

A qué necesidades (no cubiertas) responde

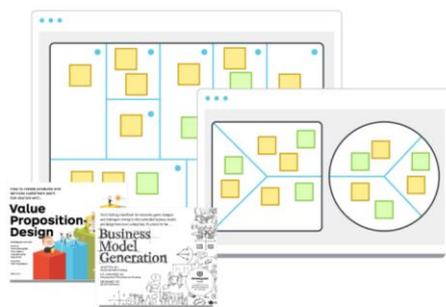
Aspectos diferenciales

Qué ventaja competitiva diferencial debería tener

5.3 Metodología Strategyzer

<https://strategyzer.com/enterprise>

Strategyzer es la plataforma oficial de Alex Osterwalder, creador del Business Model Canvas y el Value Proposition Canvas. Ha desarrollado una completa plataforma online con recursos en formatos plantilla interactiva a los cuales cualquier empresa o emprendedor puede acceder por 299€ por proyecto/año. Tan sólo se trabajan dos templates principales (Business Model Canvas y Value Proposition Canvas), y además tiene la problemática de sólo ser accesible en inglés. No cubren un espacio completo de innovación para las empresas, sólo el proceso de reflexión y trabajo del modelo de negocio en formato esquemático.



Access the world's leading strategy methods

"Hey, what's the business model? The value proposition?". Millions have used the simple, powerful, and proven Business Model Canvas and Value Proposition Canvas to answer these critical questions. Using these tools you'll build the essential base to iterate the model, prototype potential pivots, check the financial viability, present and collect feedback, or de-risk dangerous assumptions.

Además, ofrecen soluciones paquetizadas para ayudar a empresas a crecer e innovar en modelos de negocio o nuevas líneas de crecimiento empresarial, a través de 3 tipos de "paquetes"

- Talleres internos en empresa (capacitación práctica de equipos)
- Cursos online de entre 3-4 semanas
- Sistema Strategyzer de sprint de 10 semanas para generar innovación

<p>LEARN ON SITE</p> <p>In-house Workshops</p> <p>Train a team on-site with our hands-on workshops delivered by a certified Strategyzer trainer over one or two days.</p> <p>Find a trainer ></p> 	<p>LEARN AT SCALE</p> <p>Cloud Academy</p> <p>Discover our scalable training courses. Equip your teams with the tools to create more value for your customers and business.</p> <p>Learn more ></p> 	<p>CREATE GROWTH</p> <p>Innovation Sprint</p> <p>Reinvent or define and test your business strategy in only 10 weeks with dedicated coaching and weekly check-ins.</p> <p>Learn more ></p> 
--	--	--

5.4 Metodología Nestor & Co

<http://nestorguerra.com/>

Nestor Guerra es uno de los expertos con mayor trayectoria en la aplicación de lean startup y programas de formación para emprendedores y de aceleración empresarial. Así mismo desarrollan actividades directas para empresas:

- Formación y talleres in Company
 - o Diseño de modelos de negocio
 - o Lean Startup
 - o Diseño de propuestas de valor
 - o Prototipado y diseño de experimentos
- Consultoría y mentoring a nivel consejo de dirección o mandos intermedios
- Colaboración en el diseño y conceptualización de MVPs y experimentos

FORMACIÓN Y TALLERES	CONSULTORÍA Y MENTORING	MVPs Y EXPERIMENTOS
		
<p>desarrollamos diferentes talleres que compenden desde 6 hasta de 30 horas en un formato eminentemente práctico y colaborativo.</p> <p>involucramos a cada grupo en un proyecto donde van aplicando las diferentes herramientas de la metodología de customer development.</p> <p>estos talleres son impartidos en escuelas de negocio, universidades, centros de formación e in-company.</p>	<p>ayudamos a empresas y emprendedores en proyectos de diseño y validación de modelos de negocio.</p> <p>personalizamos cada trabajo para aportar el mayor valor posible durante la consultoría evitando pérdidas de tiempo, recursos y dinero derivados de fabricar productos y servicios que nadie quiere.</p>	<p>ayudamos y asesoramos a emprendedores y startups.</p> <p>mentorizamos y tutorizamos proyectos en fases muy tempranas para validar el segmento de cliente, propuesta de valor, canal y pricing.</p> <p>aceleradoras, incubadoras, escuelas de negocio, centros de coworking como in-company son lugares donde se suele impartir este mentoring.</p>

Además, dentro de la faceta formadora en el ámbito empresarial, han desarrollado dos cursos online (desde la plataforma UDEMY <https://www.udemy.com/user/nestor/>) donde trabajan de manera práctica y aplicable los siguientes conceptos:

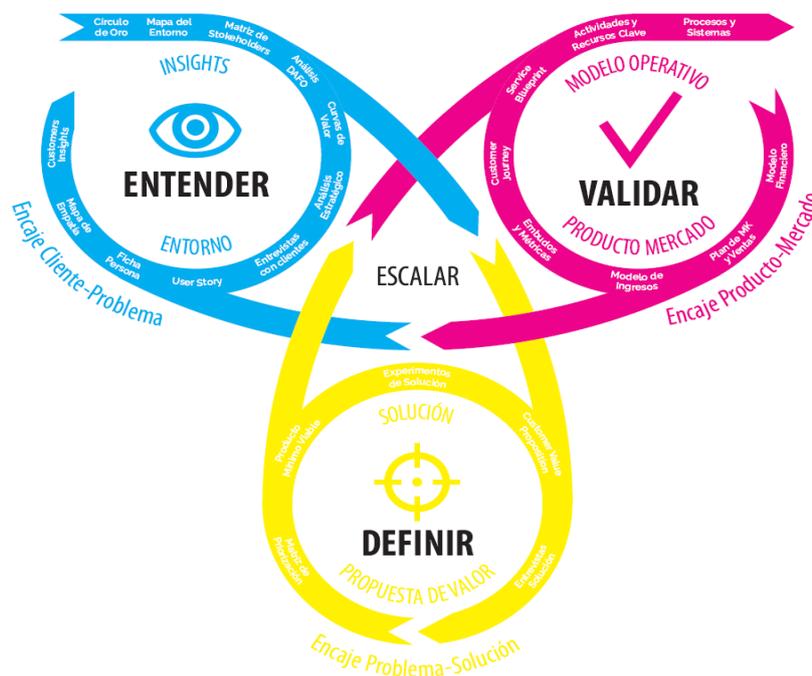
- Desarrollo de nuevos modelos de negocio con Lean Startup (200€/pax)
- Transformación digital para empresas (120€/pax)

Estos cursos trabajan de manera práctica los dos conceptos en base a un itinerario guiado de trabajo dividido en semanas llamadas “Sprints”, y de manera conjunta a diferentes herramientas y templates.

5.5 Metodología de innovación EDV (Advenio)

<http://advenio.es/entender-definir-validar-innovacion-continua-en-tres-pasos/>

Se trata de un método de innovación aplicable a empresas en el proceso de crecimiento y generación de nuevos modelos de negocio, desarrollado por Miguel Macías, CEO de “Advenio Strategy & Business Seign”. Se trata de un framework denominado EDV (*Entender, Definir y Validar*) inspirado en dichas metodologías, y que supone un enfoque innovador para abordar el proceso de creación de una empresa, así como el de innovación en una empresa consolidada.



Este modelo no se encasilla tan solo en metodologías como Design Thinking o Lean Startup, sino que combina herramientas y marcos de trabajo de muchas de ellas con el fin de proporcionar una experiencia completa que las empresas puedan aplicar en sus procesos de crecimiento y generación de nuevas oportunidades.

En la difusión de este modelo se ha generado un libro/guía para emprendedores y empresarios denominado “El Camino para Innovar” (ed. DEUSTO), que se puede encontrar por precios que rondan los 22€ en formato tanto digital como papel. Pero esta metodología EDV desarrollada por Advenio se aplica de manera privada en formato consultoría en empresa, con costes por tanto relativamente elevados para una pequeña y mediana empresa más tradicional.

Además, pensando en una aplicación práctica y en la nube de esta metodología, desde Advenio han desarrollado BEVATOR que se trata de un itinerario online basado en esa metodología con más de 20 herramientas agrupadas por objetivos:



Aplica con tu equipo innovación en tu empresa

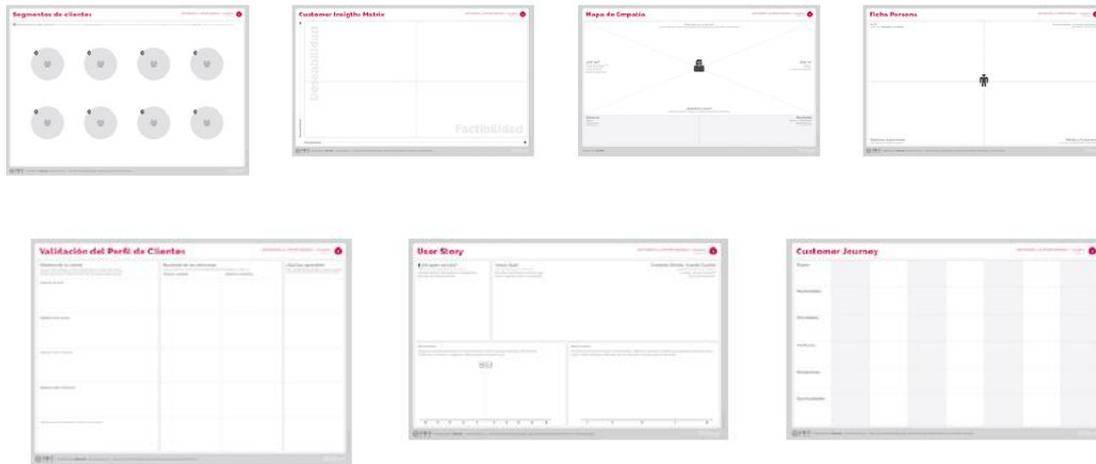
PRUEBA AHORA



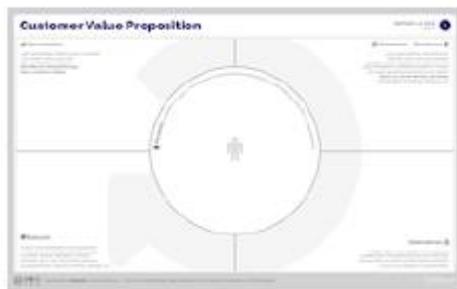
- Para entender la OPORTUNIDAD, diseñar tu VISIÓN y ESTRATEGIA:
 - o Mapa del entorno
 - o Análisis del entorno
 - o Análisis DAFO
 - o Stakeholders Map
 - o Matriz de stakeholders
 - o Curva de valor
 - o Matriz CREA
 - o Círculo de oro



- Para entender a tu CLIENTE, y obtener INSIGHTS con los que encontrar el ENCAJE CLIENTE-PROBLEMA.
 - o Clasificación de segmentos
 - o Matriz de customer insights
 - o Mapa de empatía
 - o Ficha persona
 - o User Story
 - o Validación del perfil de clientes
 - o Customer Journey Map



- Para definir tu SOLUCIÓN y hallar el encaje PROBLEMA-SOLUCIÓN:
 - o De insights a ideas
 - o Clasificación de ideas
 - o Customer Value proposition
 - o Producto mínimo viable
 - o Validación de producto



- Para trabajar el MODELO DE NEGOCIO de tu idea y el encaje PRODUCTO-MERCADO:
 - o Blueprint
 - o Business Model Canvas
 - o Lean Canvas
 - o Green Canvas



Guía práctica para elegir Las herramientas de cada fase



5.6 Metodología The FOCUS Framework

<https://thefocusframework.com/>

Se trata de un modelo sistematizado para el desarrollo de innovación para empresas y emprendedores creado por un equipo de expertos emprendedores (liderado por Justin Wilcox) con amplia experiencia aplicando estos modelos en procesos de innovación tanto en Startups de gran calado como grandes empresas. Como su propio nombre indica, se trata del marco de trabajo que ellos han desarrollado y aplican en sus procesos.

Combinan diferentes ramas de diversas metodologías como Design Thinking, Lean Startup y Agile para trabajar sobre 5 puntos principales (convertidos en 5 libros que ellos mismos han desarrollado):

1. Diseño de cliente
2. Diseño de la oferta
3. Diseño del modelo de negocio
4. Pruebas de utilidad (Testeo)
5. Escalado del proyecto

Dentro de cada uno de estos 5 grandes bloques, emplean multitud de herramientas de trabajo en formato workshop.

Poseen 3 opciones de precios en función de más o menos funcionalidades, y estos recursos se destinan tanto a formadores en este tipo de metodologías como a directores de innovación en empresas que pretenden generar y dinamizar estos procesos creativos.



The Complete FOCUS Framework	Videos + Electronic Workbooks	Printed + Electronic Workbooks
\$999	\$799 \$499	\$299
Online version of FOCUS	Online version of FOCUS	Online version of FOCUS
PDF version of FOCUS	PDF version of FOCUS	PDF version of FOCUS
Ask ?'s and get feedback directly from Justin	Ask ?'s and get feedback directly from Justin	Ask ?'s and get feedback directly from Justin
42 "How To" videos	42 "How To" videos	-
12+ hours of step-by-step instruction	12+ hours of step-by-step instruction	-
Printed 5-workbook box set	-	Printed 5-workbook box set
2 sets of printed worksheets	-	2 sets of printed worksheets
14-day money back guarantee	14-day money back guarantee	14-day money back guarantee

Como podemos observar, la oferta que desarrollan a nivel formativo para posteriormente desarrollar la actividad en formato consultoría consiste en:

- Vídeos online
- Libros explicativos (formato digital y físico)
- Fichas de herramientas (formato digital y físico)

Algunos ejemplos de herramientas empleadas serían:

IDEA GENERATION PROCESS

1 Crossout "IDEA" above. Replace with "PROBLEM."
Ideas come from problems. Problems come from customers. Let's find your customers.

2 What segments are you a member of?

3 What segments did you used to be a member of?

4 What segments are you passionate about helping?

5 I will **DECLARE VICTORY** when I achieve...
number things by helping...
(Money, employees, customers, content, patents, reputation, PIV, acquisition, & so the bank, etc.)

6 potential segment solve their hypothesized problem problem.

7 potential segment **OR** solve their hypothesized problem problem.

8 potential segment **OR** solve their hypothesized problem problem.

Grab your Idea Generation worksheet

OFFER EXPERIMENT

1 OFFER
Channel: _____
PCM: _____
CTA: _____

2 TIME BOX
Start: _____
End: _____

3 SUCCESS METRIC STOPLIGHT

Metric: _____

Success: → ● Proceed: _____

Failure: → ● Optimize: _____

Failure Protocol ●

FAILURE PROTOCOL

4 Reflect

5 Relate
Failure Friend #1: _____
Failure Friend #2: _____

6 Re-Declare Victory
I will declare victory when I achieve:
number things
I will total _____

7 Re-FOCUS
If this path doesn't lead to victory, I will find one that does.
My next step: _____

FOCUS Framework © Justin Woock 2015 CustomerDevLabs.com

Grab your Offer Experiment Design worksheet.

PRICE TESTING

STANDARDIZED PRICING

A/B PRICE TESTING

CUSTOMIZED PRICING

T-SHIRT PRICING Budget \$

SMALL	75% - \$ Offer:	MEDIUM	100% - \$ Offer:	LARGE	125% - \$ Offer:
--------------	--------------------	---------------	---------------------	--------------	---------------------

LIMIT TESTING

CORE	\$ Offer:	SUPPLEMENT	\$ Offer:
-------------	--------------	-------------------	--------------

FOCUS Framework © Justin Wilson 2013 CustomerDevLabs.com

INCREASING LIFETIME VALUE

<p>EMOTIONAL DELTA</p> <p>1 Problem context</p> <p>2 When/how to measure before?</p> <p>3 When/how to measure after?</p>	<p>GETTING FEEDBACK</p> <p>4 What problem are they solving?</p> <p>5 How much do they care about your problems?</p> <p>6 When/how will you ask for feedback?</p>
<p>USER EXPERIENCE</p> <p>7 When/how will you observe their emotional journey?</p>	<p>EXCEEDING EXPECTATIONS</p> <p>8 When/how will you discover new customers' expectations?</p>

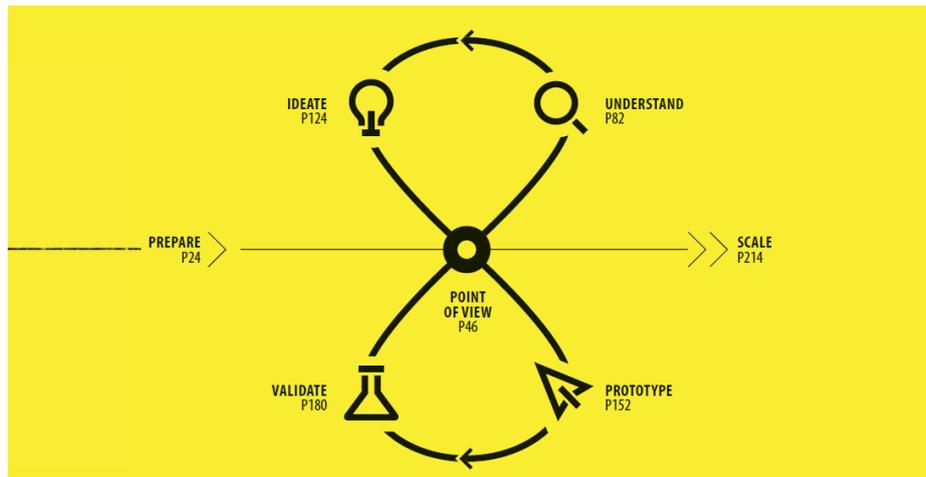
FOCUS Framework © Justin Wilson 2013 CustomerDevLabs.com

5.7 Método “Design a Better Business”

<http://designabetterbusiness.com/>

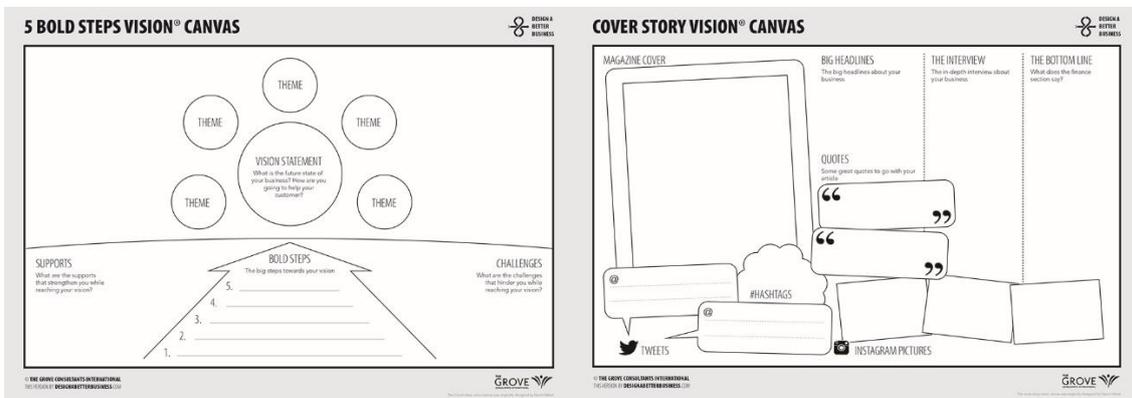
Desarrollado por Patrick van der Pijl, Justin Lokitz y Lisa Kay Solomon. Formato libro electrónico y físico donde recogen su modelo de innovación aplicada en las empresas. Es un formato más enfocado a la auto-formación que el resto de elementos presentados anteriormente, pero puede ser uno de los métodos de innovación para el crecimiento de las empresas en el mercado, aún con la problemática de no encontrarse traducido al castellano.

Design a Better Business es más que un libro donde se recoge la metodología de trabajo en la estrategia e innovación para empresas. Ofrece más de 20 herramientas en formato template, multitud de casos prácticos y diferentes ejemplos de aplicación de la metodología. Presenta más de 50 casos de estudio y ejemplos de grandes corporaciones como ING Bank, Audi, Autodesk y Toyota Financial Services, a pequeñas empresas emergentes, incubadoras y organizaciones de impacto social.



El esquema seguido, junto con las herramientas empleadas, es el siguiente:

1. Point of view (Punto de vista)
 - a. 5 BOLD STEPS VISION CANVAS
 - b. COVER STORY VISION CANVAS
 - c. VISION HACKS
 - d. DESIGN CRITERIA CANVAS
 - e. STORYTELLING CANVAS
 - f. HERO'S JOURNEY CANVAS



2. Understand (Entender)
 - a. CUSTOMER JOURNEY MAP
 - b. CUSTOMER SAFARI CANVAS
 - c. VALUE PROPOSITION CANVAS
 - d. CONTEXT CANVAS
 - e. BUSINESS MODEL CANVAS

PERSONA CANVAS

NEGATIVE TRENDS
Negative trends that like development

POSITIVE TRENDS
Positive trends that like development

HEADACHES
Professional and work related issues

OPPORTUNITIES
Professional and work related positive outcomes

FEARS
Personal issues

HOPES
Personal goals and hopes

NEED
What does this person really want?

NAME _____
ROLE _____

CONTEXT MAP® CANVAS

DEMOGRAPHIC TRENDS
Look for shifts in demographics, i.e., racial/ethnic, age, gender, etc. Are there big changes that will impact your business?

RULES & REGULATIONS
Are there trends in laws and regulations that will impact your business in the near future?

ECONOMY & ENVIRONMENT
What are trends in the economy and in the environment that will impact your business?

COMPETITION
What trends do you see among your competitors? Are there new entrants?

TECHNOLOGY TRENDS
What are the big technological changes that will impact your business in the near future?

CUSTOMER NEEDS
What are the big trends in customer needs? How do the requirements of customers develop in the near future?

UNCERTAINTIES
Do you see any big uncertainties? Things that can have a big impact, but it's unclear how or when?

YOUR COMPANY

© THE GROVE CONSULTANTS INTERNATIONAL
INSTITUT VALENCIÀ DE CENTRES D'INNOVACIÓ

3. Ideate (Idear)

- a. INNOVATION MATRIX
- b. CREATIVE MATRIX
- c. WALL OF IDEAS

CREATIVE MATRIX

	CUSTOMER SEGMENT 1	CUSTOMER SEGMENT 2	CUSTOMER SEGMENT 3	CUSTOMER SEGMENT 4	CUSTOMER SEGMENT 5
CATEGORY 1					
CATEGORY 2					
CATEGORY 3					
CATEGORY 4					
CATEGORY 5					

INNOVATION MATRIX

SUBSTANTIAL

INCREMENTAL

COST **REVENUE**

© THE GROVE CONSULTANTS INTERNATIONAL
INSTITUT VALENCIÀ DE CENTRES D'INNOVACIÓ

4. Prototype (Prototipar)

- a. SKETCHING MAP
- b. PAPER PROTOTYPE

PROTOTYPE CANVAS

CUSTOMER PROMISE	STEP 1	STEP 2	STEP 3	STEP 4	CUSTOMER'S JOB-TO-BE-DONE
	ALTERNATIVE	ALTERNATIVE	ALTERNATIVE	ALTERNATIVE	
KEY FEATURES	THE EXPERIENCE Why can't we skip this step?	CUSTOMER'S BENEFIT(S)			

© THE GROVE CONSULTANTS INTERNATIONAL
INSTITUT VALENCIÀ DE CENTRES D'INNOVACIÓ

5. Validate (Validar)

- a. RISKIEST ASSUMPTION CANVAS
- b. EXPERIMENT CANVAS
- c. VALIDATION CANVAS

RISKIEST ASSUMPTION FINDER

ALREADY VALIDATED
What do you know is true?
How do you know?

RISKIEST ASSUMPTION
What do you think is only one-sided
assumptions?

EXPERIMENT CANVAS

RISKIEST ASSUMPTION What is the riskiest assumption you want to test?	RESULTS Record the qualitative or quantitative results of the experiment.
FALSIFIABLE HYPOTHESIS Formulate your experiment: We believe that ... <i>specific, measurable action</i> ... will drive ... <i>specific, measurable outcome</i> ... when ... <i>conditions</i> ...	CONCLUSION Did your results <i>match</i> your hypothesis? Did <i>all</i> the respondents <i>agree</i> with you? And <i>was</i> your result <i>clear enough</i> ?
EXPERIMENT SETUP What kind of experiment will you use? What are your resources? How many times?	<input type="checkbox"/> VALIDATED <input type="checkbox"/> INVALIDATED <input type="checkbox"/> INCONCLUSIVE
NEXT STEPS What is your next goal?	

6. Scale (Escalar)

- a. INVESTMENT READINESS LEVEL

INVESTMENT READINESS LEVEL

LEVEL 9 Identify and Validate Metrics That Matter	HIGH
LEVEL 8 Validate Value Delivery (Left Side of Canvas)	
LEVEL 7 Prototype High-Fidelity Minimum Viable Product	
LEVEL 6 Validate Revenue Model (Right side of Canvas)	
LEVEL 5 Validate Product/Market Fit	MEDIUM
LEVEL 4 Prototype Low-Fidelity Minimum Viable Product	
LEVEL 3 Problem/Solution Validation	
LEVEL 2 Market Size/Competitive Analysis	
LEVEL 1 Complete First Pass Business Model Canvas	LOW

5.8 Metodología Estrategia del océano azul

<https://es.blueoceanstrategy.com/>

La estrategia del océano azul aporta herramientas y esquemas analíticos para comparar cualquier negocio con la competencia, para posteriormente formular una estrategia de innovación mediante la diferenciación con los competidores, aportando ejemplos de empresas. El enfoque de esta estrategia se basa en:

ESTRATEGIA DEL OCÉANO ROJO

Competir en el espacio existente del mercado

Vencer a la competencia

Explotar la demanda existente en el mercado

Elegir entre valor o coste

Alinear la actividad de la empresa a diferenciación o reducción de costes

ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL

Crear un espacio sin competencia en el mercado

Hacer que la competencia pierda toda importancia

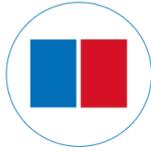
Crear y capturar nueva demanda

Conseguir valor y coste

Alinear la actividad de la empresa a diferenciación y reducción de costes

Algunas herramientas de análisis estratégico para la empresa utilizadas son:

- Cuadro estratégico
- Esquema de las 4 acciones
- Innovación en valor
- Visualización de la estrategia
- Matriz ERIC
- Esquema de Seis Caminos
- Mapa de Pionero-Migrador-Colono
- Tres Niveles de No-Clientes
- Secuencia de la Estrategia del Océano Azul
- Mapa de la Utilidad para el Comprador
- Price Corridor of the Mass
- Cuatro Barreras para la Ejecución de la Estrategia
- Liderazgo de momento clave



La estrategia del océano rojo vs. la estrategia del océano azul



Innovación en valor



Visualización de la estrategia



Cuadro de Estrategia



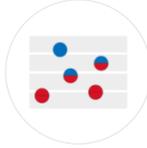
Esquema de Cuatro Acciones



Matriz ERIC



Esquema de Seis Caminos



Mapa de Pionero-Migrador-Colono



Tres Niveles de No-Clientes



Secuencia de la Estrategia del Océano Azul



Mapa de la Utilidad para el Comprador



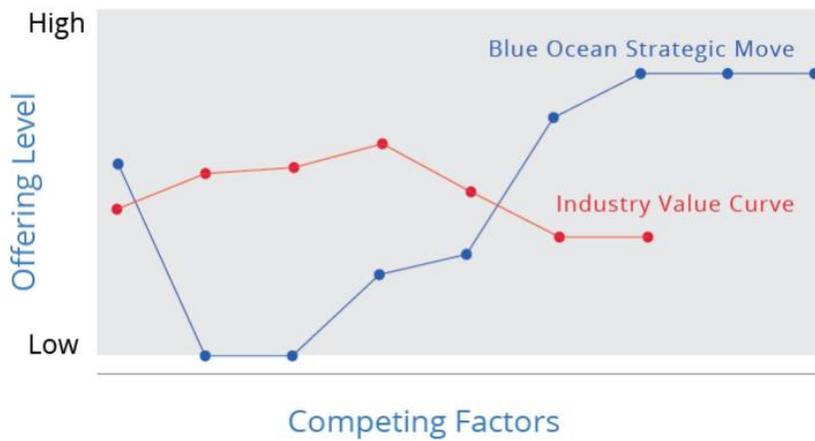
Price Corridor of the Mass



Cuatro Barreras para la Ejecución de la Estrategia



Liderazgo de momento clave



ESQUEMA DE CUATRO ACCIONES



Ofrecen servicios de consultoría basada en su modelo de océano azul para el crecimiento empresarial y también ofrecen formación in Company en formato sesiones de trabajo grupales divididas en 3 días.

Además han creado una herramienta online llamada STUDIO. Se trata de un espacio digital colaborativo para desarrollar e implementar ideas creativas en las empresas. Basado en los contenidos de Blue Ocen Shifts en cualquier momento y cualquier lugar, combina parte formativa en formato recursos didácticos y herramientas de trabajo y aplicación en el modelo empresarial.

ABOUT THE STUDIO

The Studio is a digital, collaborative workspace for developing and implementing creative ideas and making your shift. Learn and apply the concepts and tools of **BLUE OCEAN SHIFT** anytime and anywhere to start on your blue ocean journey.



COLLABORATE IN REAL TIME

Work seamlessly and communicate instantly with your team on any project, at any time.



USE TOOLS AND FRAMEWORKS

Access blue ocean tools and frameworks to follow a guided process to create new market space.



WORK FROM ANYWHERE

The Studio is a hands-on digital workspace. Work at your own pace on multiple projects from anywhere.

Los módulos formativos en formato vídeo que podemos encontrar sobre la metodología en la propia plataforma web son los siguientes:

MODULE 1



INTRODUCTION TO BLUE OCEAN CREATIVITY

Learn how to distinguish between conventional creativity and blue ocean creativity in a way that counts and makes a difference.

MODULE 2



SHIFTING TO A BLUE OCEAN PERSPECTIVE

Learn how to shift your thinking towards a blue ocean perspective and understand the fundamental differences between red and blue oceans.

MODULE 3



VISUALIZING YOUR STRATEGY REALITY

Learn how to focus on the big picture and visualize your strategy reality through the use of the As-Is Strategy Canvas.

MODULE 4



DISCOVERING HIDDEN PAIN POINTS

Learn how to unlock value and create new demand by identifying pain points and removing them.

MODULE 5



**LOOKING BEYOND
EXISTING DEMAND**

Learn how to apply the
Three Tiers of
Noncustomers to create new
demand.

MODULE 6



**RECONSTRUCTING
MARKET BOUNDARIES
I**

Learn how to explore
potential blue oceans by re-
examining the familiar from
a new perspective through
the Six Paths Framework.

MODULE 7



**RECONSTRUCTING
MARKET BOUNDARIES
II**

Learn more about how to
explore potential blue
oceans by re-examining the
familiar from a new
perspective through the Six
Paths Framework.

MODULE 8



**DEVELOPING
ALTERNATIVE BLUE
OCEAN MOVES**

Learn how to create value
for buyers at low cost
through the Four Actions
Framework.

MODULE 9



**COMMUNICATING
YOUR BLUE OCEAN
MOVE**

Learn to formulate and
communicate and your
strategy effectively using the
To-Be Strategy Canvas.

MODULE 10



**BLUE OCEAN
CREATIVITY**

Learn how to create your
own blue oceans with
confidence by using all the
tools and frameworks in the
Blue Ocean Studio™.

MODULE 11



**BLUE OCEAN IN
ACTION**

Shift your perspective by
applying blue ocean
concepts and tools to solve
existing problems, and
identify opportunities to
seize new growth.

6. CONCLUSIONES

En los siguientes puntos se desarrollan conclusiones diferenciadas en los tres principales agentes de la innovación estudiados: las aceleradoras, la red CEEI de España, y los Parques Tecnológicos. En cada uno de estos grupos se tratará de resumir los servicios y metodologías que ofrecen orientados a la innovación y el desarrollo empresarial, así como el valor que aportan al ecosistema innovador y algunos de los referentes en cada ámbito. Así mismo se contemplan las conclusiones sobre la aplicación práctica de algunas metodologías de innovación seleccionadas en el ámbito del crecimiento empresarial.

El objetivo final es conocer los puntos de mejora desde la red CEEI de la Comunidad Valenciana aprovechando todo el “Know How” y el desarrollo tanto de otro tipo de entidades o empresas consultores referentes nacional e internacionalmente, al objeto de proporcionar al ecosistema emprendedor herramientas que faciliten su labor en la orientación de proyectos de innovación, especialmente en procesos de crecimiento empresarial.

6.1 Conclusiones sobre Aceleradoras e Incubadoras de empresas

El inventario de la tipología de servicios y herramientas orientadas a la innovación empresarial que se desarrollan desde las aceleradoras e incubadoras de empresas y startups son los siguientes:

- Formación para emprendedores:
 - o Metodologías de innovación (Lean Startup, Design Thinking...)
 - o Gestión de proyectos y procesos
 - o Educación financiera
 - o Comunicación y marketing

- Mentorización de los proyectos y control de las fases de desarrollo de los mismos.

- Espacio de trabajo compartido (Coworking) o espacio individual por proyectos.
- Redes de colaboración de grandes empresas consolidadas con proyectos y startups
- Acceso a financiación pública o privada
 - o Concursos con premio en metálico
 - o Premios en servicios a empresa
 - o Acceso a redes de Business Angels y grupos de Venture Capital
 - o Asesoramiento para redes de financiación pública

A pesar del elevado número de estas aceleradoras e incubadoras de empresas que se han estudiado por todo el territorio nacional, ***todas ellas van dirigidas a nuevos proyectos (generalmente tecnológicos), sin un impacto directo sobre las pymes más tradicionales de sus áreas de influencia.***

Las metodologías empleadas por las aceleradoras e incubadoras (la gran mayoría de carácter privado) se fundamentan en el desarrollo ágil de proyectos, y son tales como Design Thinking, Lean Startup, Scrum, facilitan la rapidez con la que ayudan a llevar al mercado las innovaciones, siendo metodología totalmente aplicables sin distinción del momento del proceso de emprendimiento, la edad y el sector en que la empresa desarrolla su actividad, dependiendo más de las combinaciones de tipo de mercado y de la novedad del producto.

6.2 Conclusiones sobre red de CEEI de España

Los servicios que se ofrecen desde los diferentes CEEIs del territorio nacional pueden llegar a diferir entre uno y otro centro en gran medida. A continuación referimos aquellos más comunes y que mayor valor aportan, incluyendo aquellas iniciativas que se promueven desde la red de CEEIs de España (ANCES):

- Charlas, Jornadas, Talleres...
 - o Metodologías de innovación
 - o Marketing y comunicación
 - o Otros

- Incubadora de empresas. Espacios privados para empresas de todos los tamaños
- Zonas de coworking
- Plataforma de Open Innovation
- Recursos para empresas y emprendedores (vídeos, manuales...)
- Ayuda en acceso a financiación pública (CDTI, Enisa, programas de financiación europea...)
- Redes de inversores privados y empresas innovadoras
- Asesoramiento en la obtención de certificados para empresas (ISO, propios...)
- Consultoría en:
 - o Modelo de negocio y crecimiento empresarial
 - o Asesoramiento financiero
 - o Internacionalización
 - o Innovación y nuevos productos/servicios

En general encontramos que los servicios y programas desarrollados desde los diferentes CEEI y BIC de España van muy orientados a programas de aceleración y ayuda al crecimiento de las empresas **más orientados a metodología más tradicionales como la elaboración de un plan de empresa o documentación financiera como apoyo al acceso a la financiación.**

Si bien el enfoque de los CEEI sí que mira mucho más hacia pymes de cualquier tipo, y no es tan segmentada como las aceleradoras e incubadoras hacia proyectos de startup y mucha carga innovadora, las estrategias seguidas por estos CEEI a la hora de ayudar a la generación de mejora de la competitividad **necesitan una evolución e incorporar nuevos servicios de alto valor añadido focalizado en la utilización de metodologías emergentes en el ámbito de la gestión de la innovación.**

6.3 Conclusiones sobre Parques Científicos y Tecnológicos

Si bien la red de Parques Tecnológicos (la mayor parte de ellos adscritos a las universidades públicas) tiene un gran aporte al mundo de la investigación, aún no tienen desarrollados sistemas de aprovechamiento de dichas investigaciones más allá de la **gestión tradicional de la innovación, modelos muy horizontales que en ocasiones**

no generan los resultados esperados después de un esfuerzo tan elevado en tiempos y recursos económicos.

En este aspecto, encontramos una clara oportunidad de actuación dotando a las empresas usuarias de los Parques de metodologías de innovación que les permitan actuar en diferentes etapas del proyecto analizar de forma eficaz y eficiente la introducción de sus innovaciones en el mercado

6.4 Conclusión sobre metodologías de innovación

A continuación resumimos en una tabla los aspectos más relevantes de la aplicación de las metodologías de innovación analizadas:

	Design Thinking	Lean Startup	Agile/Scrum	Digitalización
Producto/ Servicio	✓	✓		
Modelo de negocio	✓	✓		
Experiencia de usuario	✓			
Organización			✓	✓
Marketing	✓			

Así como un cuadro comparativo de la forma de aplicación de los casos relevantes analizados:

Metodología		Precio	Formato	Idioma	Enfoque	uso colaborativo
Loop		Personalizado	offline	Español	Consultoría	NO
Arbonies		Personalizado	offline	Español	Consultoría	NO
Strategyzer		Desde 299€	online/offline	Inglés	Formación	NO
Nestor & Co		Cursos (200€) y personalizado	online/offline	Español	Formación/ Consultoría	NO
EDV (Advenio)		Libro (22€) y personalizado	offline	Español	Consultoría	NO
The FOCUS Framework		99€ (básico) hasta 999€ (completo)	online	Inglés	Formación	NO
Design a Better Business		Libro (32€) y personalizado	offline	Inglés	Consultoría	NO
Océano Azul		Libro (22€) y personalizado	offline	Inglés/Español	Consultoría	NO

6.5 Conclusiones generales y recomendaciones

A partir del análisis efectuado nos encontramos con una realidad a la que se enfrentan las pymes de la Comunidad Valenciana y es que la gran mayoría de empresas (salvaguardando aquellas que tienen un tamaño más grande y una visión más abierta hacia la innovación, pero que son un porcentaje minoritario) son conscientes de vivir en un entorno de cambios continuos y cada vez más radicales, y que tanto les desconcierta como les supone una gran fuente de oportunidades de crecimiento y mejor empresaria en ámbitos como por ejemplo:

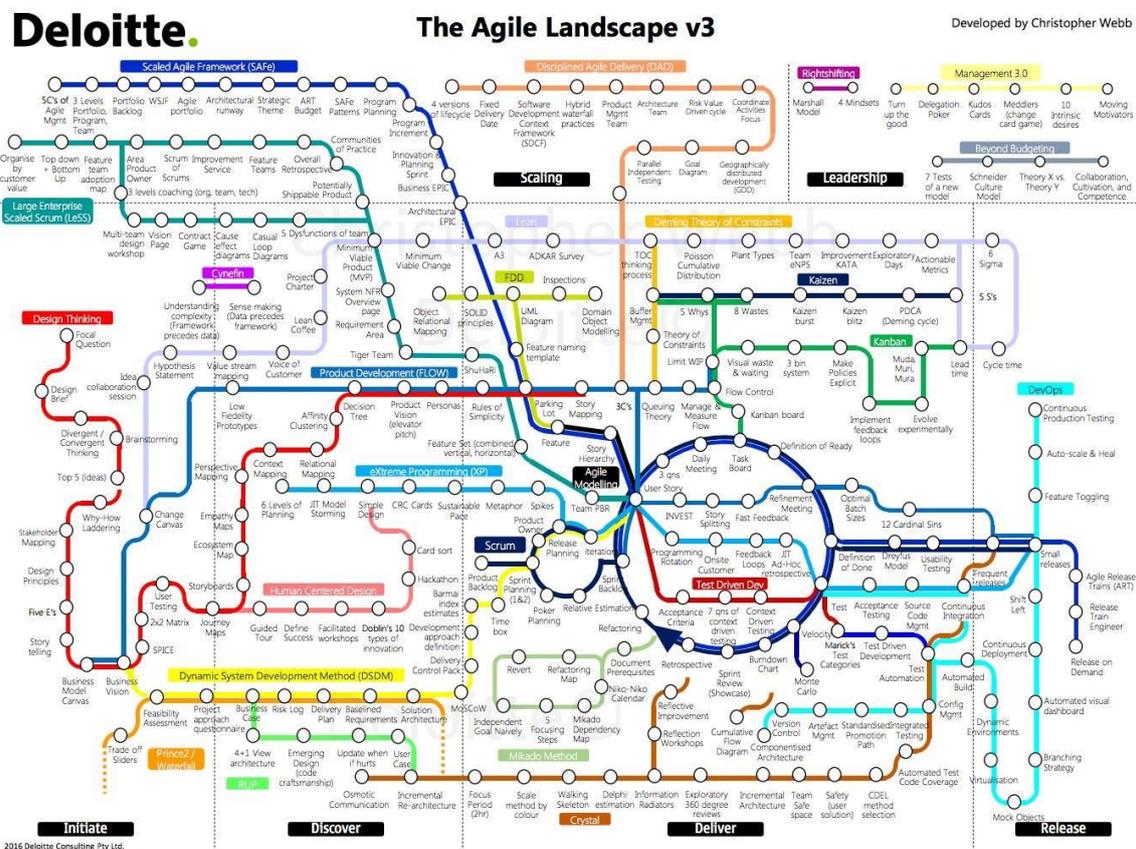
- Nuevos productos o servicios no acontecidos hasta el momento que generan nuevas propuestas de valor añadido para el cliente
- Nuevas formas de relación con los clientes basadas en un mundo digital y omnicanal donde prima la experiencia del usuario por encima de todo
- Nuevos modelos de negocio que supongan nuevos modelos de ingresos para las empresas, basados en reestructurar y proveer de soluciones para la economía del servicio o la experiencia.

Las empresas, a pesar de ser conscientes de que la principal palanca de cambio hacia un crecimiento estable y escalable es la innovación, **encuentran serios problemas para poder convertir la innovación desde un concepto a una realidad operativa empresarial** de la misma forma que lo son ya áreas tan desarrolladas como el marketing (digital), la logística o la producción. Y esto ocurre porque no sólo es necesario conocer herramientas o metodologías de innovación sino que además **es necesario conocer su aplicabilidad y adaptabilidad** dentro de cada tipología de empresa y conlleva un cambio cultural y de pensamiento de gran calado dentro de la empresa.

Es necesario crear un equilibrio entre las metodologías y herramientas de innovación y las estrategias de marketing y venta de las empresas, con el objetivo de potenciar el desarrollo tanto de mercados nuevos como ya explotados. Por tanto debemos **generar un equilibrio entre el proceso de exploración (innovación) y el proceso de explotación (marketing)**. Esto además pasa por contemplar a nuestro cliente en el eje de las estrategias empresariales de futuro, yendo más allá del buen servicio o experiencia y generando nuevos modelos de negocio y productos/servicios que cubran sus necesidades reales tanto actuales como de futuro.

Uno de los principales problemas a los que se enfrentan las pymes en el momento de aplicar estas metodologías y herramientas es el **gran número** de ellas que existen, lo cual ya dificulta por sí mismo su comprensión y utilización constituyendo una gran barrera para la implantación de estos procesos de innovación sin la necesidad de un desembolso considerable de recursos económicos en equipos consultores especialistas en ello.

Además, muchas de las empresas que tratan de buscar información y auto-formarse se encuentran con un problema en auge en todos los campos de estudio: la infoxicación. Hay tal cantidad de información acerca de la innovación en internet, libros, charlas, eventos... que es difícil discernir la calidad y fiabilidad de los materiales, así como **acceder de manera gratuita o relativamente asequible a un sistema de innovación adaptable y auto-gestionado**. A modo de ejemplo adjuntamos el mapa de metodologías y herramientas de innovación desarrollado por la consultora DELOITTE donde se recogen el total de herramientas actualmente aplicadas en las empresas y donde podemos intuir el grado de dificultad a la hora de iniciar un proceso de implantación.



Con el fin de solucionar esta situación proponemos el desarrollo de un sistema metodológico que sigue las pautas del ya desarrollado en la fase de generación de ideas y oportunidades de negocio ejecutado en el año 2017 y que iniciará su implantación a lo largo del año 2018 bajo el nombre de BIK! CEEI en su modalidad IDEA (“BIK Idea”). En este caso concreto proponemos el desarrollo de **BIK! SCALE (Kit de Innovación para Negocios en fase de crecimiento)** donde se definan una serie de trayectorias de trabajo sencillas de comprender y ejecutables de manera secuencial en fases, proponiendo en cada una de las fases una serie de herramientas específicas dentro de las ya existentes.

Así mismo se propone, para poder facilitar tanto su adecuado por parte de los usuarios de la herramienta como para facilitar la extensión de este marco de trabajo dentro del ecosistema emprendedor de la Comunidad Valenciana, **la elaboración de una plataforma digital en formato web que garantice el libre acceso a los recursos junto con un material de soporte documental acerca de la metodología y las herramientas que se proponen** (que constaría de manuales explicativos, diagramas de uso de las distintas herramientas del proceso, casos prácticos a modo de ejemplo para facilitar la comprensión de las herramientas, vídeos explicativos de cada uno de los procesos...).

Proponemos también que el método desarrollado pueda ser objeto de un plan de implantación en el ecosistema emprendedor al objeto de facilitar puntos de apoyo para su utilización. A modo de ejemplo planteamos un posible itinerario de herramientas:



En el caso concreto de su aplicación hacia las pymes proponemos además que se realice mediante la promoción de **HUB territoriales que permitan la innovación colaborativa**, compartiendo conocimientos implícitos de las diferentes empresas (llamado también Know how) además de espacios y momentos de trabajo conjunto, potenciando el alcance y el impacto de la metodología de innovación.

La diversificación empresarial a través de un enfoque de HUB transversal y multisectorial de colaboración empresarial y alianzas entre marcas es un fenómeno que se ha ido acentuando en los últimos años entre las grandes multinacionales y marcas globales, pero sin llegar a afianzarse y consolidarse entre las PYMES españolas, convirtiéndose pues en un concepto empresarial muy teorizado en lugar de un recurso verdaderamente práctico con un valor de ejecución real.

Este 'mercado' ha sido estigmatizado y monopolizado por el enfoque tecnológico y la orientación práctica al I+D (investigación) que poseen actualmente las subvenciones y mentalidad empresarial. Sin embargo, en los últimos años se ha abierto camino hacia políticas que apoyan con más intensidad a la +i (innovación) y que encajan con el carácter colaborativo y multisectorial de esta iniciativa.

A partir del despliegue de las actividades de los pilotos de HUB de innovación colaborativa se espera obtener como principal resultado un aumento de la competitividad de las empresas miembros. Colateralmente el buen impacto social y económico esperado se justifica porque el HUB:

- i. Cubre una necesidad con una elevada expectativa de crecimiento.
- ii. Converge con los objetivos de innovación colaborativa de la Comunidad Valenciana, de España y de la Unión Europea.
- iii. Genera empleo y puestos de trabajo cualificados.
- iv. Promueve el desarrollo de las PYMES innovadoras y del tejido empresarial local.
- v. Plantea proyectos transversales que mejoran la calidad de vida de las personas.

7. ANEXOS

7.1 Anexo10.2.1 Aceleradoras e Incubadoras empresariales

NOMBRE	WEB	LOCALIDAD	PÚBLICO OBJETIVO	TIPO DE ENTIDAD
HUB EMPRENDE	http://hubemprende.es/programas/	Madrid	Estudiantes - Emprendedores	Privada
HUB INNOVARED	http://innovared.es/index.php/hub/hub/que-es-el-hub	Castilla La Mancha	Startups - Empresas	Pública
Impact Hub Madrid	https://madrid.impacthub.net/	Madrid	Emprendedores	Privada
Madrid International Lab	http://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/Inicio/Direcciones-y-telefonos/Resultados-busqueda/Madrid-International-Lab?vgnextfmt=default&vgnextoid=b5	Madrid		Pública
CAMPUS MADRID GOOGLE	https://www.campus.co/madrid/en/about/	Madrid	Empresas	Privada
Cloud Incubator Hub	http://cincubator.com/	Murcia	Emprendedores	Privada
La Salle Tecnova	http://technovabarcelona.com/	Barcelona	Emprendedores - Empresas	Pública
ZITEK	http://emprendedoreszitek.com/	Bizkaia		Pública
MANS. Centros de iniciativas empresariales	https://www.mans-paideia.com/mans/	A coruña	Emprendedores - Empresas	Pública
Business in Fact	https://www.businessinfact.com/	Madrid	Emprendedores	Público-Privada
ESADECREAPOLIS	http://www.esadecreapolis.com/	Madrid	Empresas	Privada
EJECANT Escuela de Emprendimiento	http://www.ejecant.net/	Cantabria	Emprendedore	Pública

DeustoKabi	http://www.deusto.es/cs/Satellite/deusto/es/emprendimiento-0	Bilbao - San Sebastián	Estudiantes - Emprendedores	Pública
EUROPEAN COWORKING	https://www.eoi.es/es/espacios-coworking/european-coworkings	Variado	Emprendedores	Público-Privada
T-CUE	http://www.redtcue.es/	Castilla y León	Emprendedores - Empresas Tecnológicas	Pública
Ship2b.org GENERAL	www.ship2b.org	Barcelona - Madrid	Variado	Privada
SeedRocket	http://www.seedrocket.com/	Barcelona - Madrid	Startups	Privada
Conector	http://www.conector.com/	Barcelona - Madrid - Galicia	Startups	Privada
Wayra	https://www.openfuture.org/es/spaces/wayra	Madrid	Startups	Privada
IMNOVATION HUB	http://www.imnovation-hub.com/es/?language=es	Madrid	Emprendedores	Privada
Lanzadera Garaje	http://lanzadera.es/programa-garaje/	Valencia	Fase idea	Privada
Lanzadera - Programa Lanzadera	http://lanzadera.es/programa-lanzadera/	Valencia	Startups	Privada
ANTAI VENTURE BUILDER	http://www.antaivb.com/	Barcelona	Variado	Público-Privada
Plug and Play	http://plugandplaytechcenter.com/	Valencia	Emprendedores	Privada
Demium Startups	http://demiumstartups.com/	Valencia	Fase idea - Emprendedores	Público-Privada
Tetuan Valley	https://www.tetuanvalley.com/	Madrid - Variado	Emprendedores	Privada
Impact Accelerator	http://www.impact-accelerator.com/	Variado	Emprendedores - Startups	Privada
Business Booster Ventures	http://www.bbooster.org/es/	Valencia	Startups - Empresas < 3 años	Privada
Climate-KIC Startup accelerator programme	http://www.climatekic-spain.org/emprendedores-2/climate-kic-accelerator-programme/	Valencia	Emprendedores	Pública
Climate-KIC Área de innovación	http://www.climatekic-spain.org/innovation-2/	Valencia	Empresas (general)	Pública

Sonar Ventures	https://sonarventures.com/	Madrid	Emprendedores	Privada
Área 31 (IE)	https://www.ie.edu/entrepreneurship/	Madrid	Emprendedores	Privada
Vía Galicia	http://www.zfv.es/viagalicia/index.html	Vigo	Emprendedores	Pública
InnoEnergy	http://www.innoenergy.com/	Barcelona	Emprendedores - Empresas	Público-Privada
NUCLIO VENTURE BUILDER	https://www.nuclio.com/es/	Barcelona	Emprendedores	Privada
Santa Lucía Impulsa	http://www.santalucia.es/sobre-santalucia/santalucia-impulsa.html	Online	Fase idea	Privada
THE FOUNDER INSTITUTE	https://fi.co/home	Zaragoza	Emprendedores	Privada
BStartup	https://bstartup.bancsabadell.com/	Variado	Empresas Tecnológicas	Privada
INNSOMNIA	http://www.innsomnia.es/	Valencia	Emprendedores - Startups	Privada
INNSOMNIA Programa de Inmersión Digital Empresarial	http://www.innsomnia.es/programa-inmersion-digital-empresarial	Valencia	Empresas (general)	Privada
Berriup	http://www.berriup.com/	San Sebastián	Startups	Privada
Startupbootcamp	https://www.startupbootcamp.org/	Madrid	Empresas < 3 años	Privada
PROGRAMA MINERVA	https://www.programaminerva.es/	Sevilla	Emprendedores - Startups	Público-Privada
YUZZ (EXPLORER a partir de 18/10/17)	www.yuzz.org	Variado	Emprendedores	Privada
Nao Ventures	www.naoventures.com	Sevilla	Startups	Privada
Fledge	http://fledge.co/	Barcelona	Emprendedores	Privada
Magis Teams	https://magisteams.com/calls-abiertos/	Barcelona	Fase idea	Privada
Zarpamos Aceleradora de Empresas	https://zarpamos.com/	A coruña	Emprendedores	Privada
Numa Barcelona	https://barcelona.numa.co/	Barcelona	Emprendedores	Privada
Hangar51	https://www.hangar51.com/	Madrid - Barcelona	Emprendedores	Privada
Metxa	http://metxa.com/	Vitoria	Emprendedores	Privada
ABANCA Innova	http://abancainnova.com/	Galicia	Emprendedores	Privada
BEAZ	https://beaz.bizkaia.eus/index.php?lang=es-es	Bilbao	Emprendedores - Empresas Tecnológicas	Pública

Gijón Impulsa	http://impulsa.gijon.es/	Gijón	Emprendedores - Empresas Tecnológicas	Pública
Seggitur	http://www.segittur.es/es/conocenos/descripcion/index.html	Variado	Empresas (general)	Pública
aBest emprendedores	http://www.abest.es/	Variado	Empresas (general)	Privada
UBUEmprende	http://www.ubu.es/ubuemprende	Burgos	Emprendedores	Pública
Aceleradora Mentor DAY	http://mentorday.es/	España	Emprendedores	Privada
Alfacamp	http://www.alfacamp.com/	Sevilla - Córdoba - Madrid	Emprendedores	Privada
Alien Ventures	http://alienventures.com/	Madrid	Emprendedores	Privada
Altavista Ventures	http://altavistaventures.com/	Canarias	Emprendedores	Privada
b-ventures	http://b-ventures.es/	Variado	Emprendedores	Privada
Open Courseware (OCW)	http://ocw.uma.es/	Online	Variado	Pública
Barcelona Ventures	http://barcelonaventures.com/	Barcelona	Startups	Privada
BARLAB MAHOU SANMIGUEL	https://www.barlabmahousanmiguel.com/	Madrid	Emprendedores	Privada
BFA - Business Factory Auto	http://www.bfauto.es/es/	Vigo	Emprendedores	Pública
UA:emprende	https://uaemprende.ua.es/	Alicante	Emprendedores	Pública
Bind4.0	http://bind40.com/	Bizkaia	Emprendedores	Pública
Blue Factory	http://blue-factory.eu/	Madrid	Emprendedores	Privada
Campus Emprendedor Red T-CUE	http://www.redtcue.es/campus	Variado	Estudiantes - Emprendedores	Público-Privada
Biopolo La Fe	http://www.biopololafe.es/	Valencia	Empresas Tecnológicas	Pública
TecnoCampus	http://www.tecnocampus.cat/			Privada
Capazia	http://www.capazia.org/	Valencia	Fase idea - Startups	Privada
Capptains Venture Builder	http://capptains.com/	Barcelona	Emprendedores	Privada
Cleantech Camp	http://www.cleantechcamp.com/	Barcelona	Emprendedores	Público-Privada
Cons@lida	http://consolidatunegocio.com/	Alicante	Emprendedores	Privada
U-talent-Hub	https://emprende.usal.es/	Salamanca	Fase idea - Startups	Pública

Proyecto cofinanciado por los Fondos FEDER, dentro del Programa Operativo FEDER de la Comunitat Valenciana 2014-2020*

Desafío Universidad – Empresa Red T-CUE	http://www.redtcue.es/desafio	Castilla y León	Emprendedores - Empresas Tecnológicas	Pública
CROWD KNOWLEDGE	http://ceeialcoi.emprenemjunts.es/index.php?cm=513	Alcoy	Emprendedores	Pública
Cybersecurity Ventures	https://www.incibe.es/ventures		Startups	Pública
Impact Hub Fellowship	https://madrid.impacthub.net/impact-hub-fellowship/	Madrid	Emprendedores	Privada
Parque Científico UMH	http://www.parquecientificoumh.es	Elche	Emprendedores - Empresas Tecnológicas	Pública
Parque Científico - Barcelona Activa	http://empresa.barcelonactiva.cat/empresas/es/programes/index.jsp	Barcelona	Empresas Tecnológicas	Pública
INSTITUCIÓN FUTURO Think Tank	http://www.ifuturo.org/	Navarra	Empresas	Privada
Start Comillas	http://startcomillas.org	Madrid	Emprendedores	Privada
Alantis Seed Capital	http://alantis.es/	Madrid	Startups	Privada
BBVA Open Talent & Red Innova	https://www.centrodeinnovacionbbva.com/	Variado	Emprendedores	Privada
Bolt Accelerator	http://www.bolt.eu.com/	Málaga	Fase idea - Startups	Privada
Bridge for Billions	https://www.bridgeforbillions.org/	Online	Emprendedores	Privada
Business Innovation - Go Global	http://www.ib-businessinnovation.es/about-us/	Variado	Emprendedores - Empresas Tecnológicas	Privada
Educación el Talento Emprendedor	http://es.fpdgi.org/proyectos/educar-el-talento-emprendedor/	Variado	Educadores	Privada
Future Trends Forum (Think Tank)	https://www.fundacionbankinter.org/ftf	Variado	Emprendedores - Empresas	Privada
Women Angels for Entrepreneurs	http://formscloud.iese.edu/landings-business-angels-women-2017/	Barcelona - Madrid	Mujeres empresarias	Privada
Startup Focus	https://startups.sap.com/	Online	Startups	Privada
METRO Accelerator for Hospitality	https://hospitality.metroaccelerator.com/	Berlín	Startups	Privada

Start Jerusalem Competition	https://www.startupnight.net/competitions/2017/start-jerusalem-competition	Jerusalem	Emprendedores	Privada
iHub	www.ihub.eu	Variado	Startups	Privada
CAEC Entrepreneur Center	http://www.caec.cat/es	Barcelona	Emprendedores - Empresas	Privada
Capacitae	https://innovacionyempleo.es/	La Rioja	Emprendedores	Privada
CIEM Zaragoza	http://www.ciemzaragoza.es/	Zaragoza	Empresas Tecnológicas	Pública
Climbcrew	http://climbcrew.com/	Madrid	Startups	Privada
Culinary Action! Aceleradora	http://www.culinaryaction.com/es/acelerador or	San Sebastián	Emprendedores	Público-Privada
Demium Games	http://www.demiumgames.com/	Valencia	Emprendedores	Privada
EDP Starter Acceleration Program	https://www.edpstarter.com/acceleration-program/	Madrid	Startups	Privada
Emprende GLOCAL	http://redinnovacionsocial.com/portfolio/aceleradora-emprende-glocal/	Tenerife	Emprendedores	Privada
e2 Accelerator Programme	https://eiespain.com/e2-accelerator/	Madrid	Emprendedores	Privada
Fondo de Emprendedores	http://www.fondoemprendedores.fundacionrepsol.com/es/que-ofrecemos	Madrid	Startups	Privada
EZ Start	http://www.ez-start.es/	Online	Fase idea	Privada
Founder Institute	https://fi.co/	Madrid	Emprendedores	Privada
Fundación Bases	http://www.fundacionbases.es/	Salamanca	Emprendedores	Privada
Gamebcn	http://gamebcn.co/	Barcelona	Emprendedores	Pública
MOLA	https://www.mola.com/	Mallorca	Startups	Privada
Orange Fab	https://www.orangefab.com/	San Francisco	Startups	Privada
orizont aceleradora	http://www.orizont.es/aceleradora/	Navarra	Startups	Privada
Ogilvy Upcelerator	http://www.ogilvyupcelerator.com/es	Barcelona	Startups	Privada
Wanajump	http://www.wanajump.com/	Madrid	Startups	Privada
Sprita Startups	http://www.sprita-startups.es/	Málaga	Startups	Privada
Intelectium	http://www.intelectium.com/	Barcelona - Madrid	Startups - Empresas Tecnológicas	Privada

ENTREPRENARI	http://www.entreprenari.com/	Guipuzkoa	Emprendedores - Investigadores - Empresas Tecnológicas	Pública
Málaga Digital	http://www.digitalmalaga.com/mif	Málaga	Emprendedores - Empresas	Pública
Smart i40	http://smarti40.com/	Cartagena	Estudiantes - Emprendedores	Pública
Startup UCM	http://startupucm.com/	Madrid	Estudiantes	Pública
InnovaHub	http://innovahub.gasnaturalfenosa.com/	Barcelona	Startups - Empresas Tecnológicas	Privada
Aquae Talent Hub	http://www.fundacionaquae.org/	Variado	Emprendedores	Privada
Travel Labs Spain	http://careers.ryanair.com/travel-labs-spain/	Madrid	Emprendedores	Privada
Payment Innovation Hub	https://www.arval.es/sobre-arval/news/primer-hub-en-innovacion-y-medios-de-pago-en-espana	Barcelona	Startups - Empresas Tecnológicas	Privada
Accenture Digital Hub Madrid	https://www.accenture.com/es-es/service-madrid-digital-hub-innovacion	Madrid	Startups - Empresas Clientes	Privada
Healthcare Hub	http://www.pfizer.com.au/collaboration/pfizer-healthcare-hub	Madrid	Startups	Privada

7.2 Anexo 10.2.2 Red CEEI en España

NOMBRE	WEB	PROYECTOS	DESCRIPCIÓN
Barcelona Activa	http://www.barcelonactiva.cat	actividades formativas	Hacen actividades formativas relacionadas con coaching, emprendimiento...
		asesoramiento a proyectos	
	Cibernarium	Sistema en la nube con formación tecnológica, actividades, videocursos, dossiers de actividades, contenido multimedia. También jornadas de divulgación tecnológica	
	http://emprenedoria.barcelonactiva.cat/emprenedoria/es/emprenedoria/index.jsp	Barcelona Emprenedoria	Entorno de innovación orientado a apoyar empresas de menos de 3 años de antigüedad. Tienen diferentes ámbitos de actuación y programas para emprendedores, pero son los típicos
CEEI Lleida	https://ceeilleida.com/	Emprèn	Programa de apoyo a emprendedores y pymes que tengan un proyecto de modernización y desarrollo tecnológico.
		GLOBALLeida	Proyecto inter institucional para integrar toda la actividad de promoción económica y proyección del territorio. Para emprendedores, micropymes...
CEEI Castellon	http://ceeicastellon.emprenemjunts.es/	SOMA Tech Hub	Espacio para el encuentro y la inspiración de personas y organizaciones con interés por potenciar la innovación a través de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Objetivo compartido por empresas de sectores tradicionales interesadas en digitalizar sus procesos, empresas TIC, start-up, emprendedores, estudiantes, profesores y profesionales: liderar el futuro a través de la suma de todas sus capacidades, para generar nuevas y mayores oportunidades.
CEEI Valencia	http://ceeivalencia.emprenemjunts.es/?op=130&id=199	Fomento de emprendedurismo y la innovación	Actividades presenciales (charlas, seminarios, jornadas, cursos, día de la persona emprendedora)
		Creación de empresas innovadoras	Sesoramiento personalizado a empresas y emprendedores. Modelo de negocio y plan de empresa

		Consolidación y crecimiento de empresas innovadoras	Asesoramiento en gestión estratégica, innovación, marketing y ventas, financiación.
CEEI Murcia	www.ceeim.es	Apoyo al emprendedor	Asesoramiento en la creación de empresas, tutorización del plan de empresa, Consultoría estratégica en los ámbitos que precise el proyecto,
		Herramientas para emprendedores	Herramientas online de ipyme.org
		Punto PIDI	
		Programa mentor tecnológico	
CEEI Burgos	http://www.ceeiburgos.es/	Centro coworkign Burgos	
	http://www.ceeiburgos.es/servicios/servicios-para-emprendedores	Burgos Emprende+	
		UBUEmprende	partner de la universidad de burgos
		YUZZ	
		Emprende Rural	
		Punto PAIT	
	http://www.ceeiburgos.es/servicios/servicios-para-empresas	Asesoramiento a emprendedores	
	Punto PIDI	Servicio para empresas. Asesoramiento sobre instrumentos de financiación	
BIC Guipuzkoa	http://www.bicgipuzkoa.eus/	Cómo crear una empresa	Proceso de ACCELERACIÓN. Ayuda en: búsqueda de financiación, tutorización en modelo de negocio y plan de negocio, contactos con la red vasca de innovación para acceder a desarrollo de productos y tecnologías, infraestructuras (incubadora), cursos de formación y jornadas.
		Formación para emprendedores	
	http://www.entrenari.com/	ENTRENARI	Programa de la UPV/EHU y el BIC para la creación de ebt's de la universidad.

		Intraemprende	Fomento de la actividad emprendedora como motor de transformación e innovación en las organizaciones. Empresas en activo que, a través de procesos estructurados en función de sus requerimientos y características, extienden sus capacidades mediante la creación de nuevas líneas de negocio, desarrollo de nuevos productos o servicios, fomentando el talento emprendedor de las personas que forman la organización.
BIC Euronova (Málaga)	http://www.bic.es/	Creación de empresas	Ofrecen asesoramiento y formación
		Club Soft Landing	Para facilitar los accesos a mercados internacionales ponen a disposición los BICs de Europa, apoyo logístico y asesoramiento, asesoramiento en todas las ramas...
		Formación	(no especificada en la web)
		Coworking	
		Internacionalización	Servicios de información y promoción
BIC Bizkaia	https://beaz.bizkaia.eus/index.php?lang=es-es	Incubadoras	
		intraemprendimiento	capacitación, networking y acompañamiento experto
		Tradicionales	informes, constitución de empresa, networkign, financiación y ayudas...
BIC Araba	http://www.bicaraba.eus/	(nada especial para apoyar a los emprendedores más allá de acceso y asesoramiento a ayudas públicas)	

Proyecto cofinanciado por los fondos FEDER dentro del Programa Operativo FEDER de la Comunidad Valenciana 2014-2020

BIC Granada	http://bicgranada.org/es/	Lab to Market	LabtoMarket es una metodología desarrollada por BIC Granada enfocada en convertir el conocimiento científico en producto con valor en el mercado. LabtoMarket es una herramienta práctica e intuitiva en forma de mapa de ruta que, empezando en el Km.0 (el "Know how") y siguiendo la línea temporal, ayuda a planificar el recorrido de una empresa biotecnológica
		Aceleración proyectos	Servicios basados en 4 ejes: estrategia, capital, networking e internacionalización
		Creación EIBTs	
		Soft Landing	Para empresas internacionales del sector salud o biotecnológico que quieran asentarse en BIC Granada.
CEEI Albacete	http://www.ceeialbacete.com/	Creación de empresas	Típico plan de negocio
		Forma CEEI	Cursos de formación sobre gestión e innovación, dirección estratégica, proyectos europeos... enmarcados dentro de planes específicos e itinerarios formativos. Cofinanciado por Junta de Castilla La Mancha
	http://ceeialbacete.informacion.es/	Innovación	No dice cómo ejecutan esa pata. Deber ser formato consultoría pero no si es pagada o gratuita
		Asesoramiento tecnológico	Servicio gratuito enfocado a aprovechar la potencia de internet y el resto de tecnologías de la información
CEEI Asturias	http://www.ceei.es/	Asesoramiento emprendedores	Itinerario CEEI Tutora CREA ofrecemos al Emprendedor/a con un proyecto empresarial innovador, asesoramiento experto para la Elaboración de su Plan de Empresa, facilitando que adquiera el mayor conocimiento posible sobre lo que pretende emprender. Con nuestra Guía para la Creación de Empresa iremos ayudándote a identificar las necesidades de tu proyecto.
		Asesoramiento empresarios	El CEEI acompaña a los empresarios en las primeras etapas de la empresa, detectando sus necesidades y aportando toda la ayuda específica que resulte necesaria
		CEEI Financia	Te ayudan a definir tu negocio, tus necesidades financieras, así como el tipo de financiación que mejor se adecúa a tu proyecto

Proyecto cofinanciado por los Fondos FEDER, dentro del Programa Operativo FEDER de la Comunitat Valenciana 2014-2020

		AventuraT	Programa intensivo (54 horas) individualizado de capacitación práctica, que auna formación, coaching y mentoring, y que se dirige a desarrollar iniciativas innovadoras en Asturias.
		Venture Investment Competition- VIC	programa formativo intensivo de 15 horas de duración a lo largo de dos días en horario full time, para la preparación de emprendedores y empresarios en la búsqueda de un inversor privado.
		Curso de Creación de Empresas online	curso de larga duración (300 horas) que se desarrolla en modalidad on line, a través de la plataforma virtual del Instituto de Formación On line (IFO), entidad de reconocido prestigio en el marco de la teleformación. El desarrollo on line del curso se ve complementado con una serie de tutorías individualizadas presenciales
CEEI Aragón	http://www.ceeiaragon.es/	Concurso IDEAS	La Fundación Emprender en Aragón, integrada por las entidades y organizaciones más representativas que prestan servicios de apoyo al emprendedor en Aragón, a través de CEEIARAGON, desea premiar estas iniviativas emprendedoras. Empresas jóvenes con potencial de crecimiento (Startups) y empresas que están innovando en producto.
		Desayunos tecnológicos	formato charlas relacionadas con transformación digital y TIC. Orientadas a PYMEs de la zona
CEEI Cadiz	http://ceeicadiz.com/	EDP Open Innovation	Programa de tres semanas que se llevará a cabo el mes de Octubre 2017 en Lisboa, Portugal, y está dirigido a Startups a nivel mundial que se dedican a temas de energía, tecnología o derivados. Entre todas las aplicaciones, 15 Startups serán seleccionadas para participar en el evento. El ganador recibirá un premio de €50.000 más la oportunidad de incubación en EDP Starter.
		Consultoría	Tradicional. Como todos. Orientada a creación de empresas, Consolidación y servicios a instituciones
CEEI Ciudad Real	www.ceeicr.es	Asesoramiento Tecnológico	Ayuda para desarrollar proyectos de base tecnológica, ayudar a mejorar áreas de la empresa con soluciones tecnológicas...

	http://www.ceeicr.es/emprendedores/herramientas/detalle-herramientas/cc/emprendido-proyecto-empresarial-50/ccac/show/Content/	Emprendiendo® Plan	conjunto de aplicaciones online que sistematizan la realización del Plan de empresa de un proyecto
		Herramientas y guías	Para gestión de proyectos, de cada una de las fases (entre ellas GESPRO)
		Servicios a empresas y emprendedores	Asesoramiento, formación, mentorización...
CEEI Extremadura	http://www.ceeiextremadura.com/	Programa TAE&e	la Diputación de Cáceres, en el marco del convenio firmado con el CEEI Extremadura, pone en marcha un programa formativo diferenciador en el que, a través de la capacitación de técnicos por una parte, y de personas emprendedoras por otra, se contribuya a la creación de una comunidad innovadora, abierta, dinámica
		Asesoramiento	(Como todos). Asesoramiento, tramitación de empresas, Espacio, acceso a la financiación...
CEEI Guadalajara	http://www.ceeiguadalajara.es/	Innovación	Solamente se centran en tramitar sellos y ayudas relacionadas con innovación
		Emprendedores	Asesoramiento a emprendedores en la red de viveros y con un simulador virtual del plan de empresa
CEEI Madrid	http://www.madridemprende.es/es	Formación y networking	
		Asesoramiento a emprendedores	
CEEI Talavera	http://www.ceeivr.com/	Innueva	(Innovación para empresas). iniciativa para promover ejemplos de innovación empresarial en la provincia. La obtención de la Marca Innueva implica un compromiso con la innovación por parte de las empresas galardonadas

		Proyecto cofinanciado por los Fondos FEDER dentro del Programa Operativo FEDER de la Comunidad Valenciana 2014-2020	
CEEI Cartagena	http://www.ceeic.com/	Smart i40 (http://smarti40.com/)	Iniciativa pionera de emprendimiento y capacitación para la Industria 4.0. Financiado por el Fondo Social Europeo a través de la Fundación Incyde pretende enseñar a jóvenes desempleados y estudiantes de perfil técnico, metodologías innovadoras para emprender con éxito en el ámbito de la Industria 4.0.
		Firs Lego League	el mayor evento del mundo de robótica y ciencia enfocado a niños
		FP Emprende	actuaciones para aumentar el número de Técnicos y Técnicos Superiores de Formación Profesional con vocación emprendedora, para apoyarles en la definición y puesta en marcha de proyectos viables
		Asesoramiento	(Como todos los demás)
CEEI Navarra	http://www.cein.es/	ACADEMIA MEDTECH NAVARRA	programa de acompañamiento para encontrar y desarrollar proyectos novedosos en el ámbito de la salud
		IMPULSO EMPRENDEDOR	Seleccionan 10 proyectos emprendedores a los que se les dota de 4 meses de aceleración empresarial, 8.000€, mentorización, espacio de trabajo, acceso a financiación SODENA
		ACELERADORA EMPRESARIAL	itinerario gratuito de cuatro talleres grupales (uno por semana), que comienza con el taller "Q1 Oportunidad de negocio. herramientas que necesitas para construir tu modelo de negocio, desde la idea hasta la puesta en marcha de tu empresa.
		PROGRAMA "CÓMO FINANCIAR EL CRECIMIENTO DE MI STARTUP"	facilitar a las startups herramientas que les permitan diseñar, analizar y plantear distintos escenarios de financiación de su crecimiento
Madri+d	http://www.madrimasd.org/	BAN madri+d	red de inversores especializada que facilita la búsqueda de financiación a las empresas de base científico-tecnológica de la Comunidad de Madrid durante sus primeros años de vida
		ESA BIC Comunidad de Madrid	Centro de Incubación de Empresas de la Agencia Espacial Europea (ESA) y de la Comunidad de Madrid, coordinado por la Fundación madri+d, que facilita incentivos a proyectos empresariales y startups que utilicen tecnologías espaciales o que desarrollen aplicaciones basadas en esas tecnologías, con el fin de crear productos y servicios no relacionados con el espacio

Proyecto cofinanciado por los Fondos FEDER dentro del Programa Operativo FEDER de la Comunidad Valenciana 2014-2020

		Healthstart	Programa para el desarrollo de startups de base tecnológica en el sector de la salud con origen en los hospitales de la red ITEMAS, centros de investigación y universidades de Madrid
		CLEANTECHSTART	Clean techstart es un programa de aceleración dirigido a proyectos emprendedores en el área de las tecnologías limpias. El programa apuesta por la rápida transformación de las startups con base científico-tecnológica del sector de las tecnologías limpias en empresas de alto crecimiento

7.3 Anexo 10.2.3 Parques Científicos y Tecnológicos en España

NOMBRE	WEB	PROVINCIA	ENTIDAD	SERVICIOS
Aerópolis	http://aeropolis.es/	Sevilla	Agencia IDEA (Andalucía)	Alojamiento de empresas Contacto universidades-empresas top-proyectos PC Formación Ayudas i+d+i
Barcelona Activa	http://empresa.barcelonactiva.cat/empresa/es/index.jsp	Barcelona	Ayuntamiento de Barcelona + Cámara de comercio de Barcelona	Espacio prototipaje industrial exposición de proyectos actividades formativas alojamiento de empresas
Centro de Desarrollo Tecnológico de la Universidad de Cantabria (CDTUC)	http://www.cdtuc.com/	Cantabria	Universidad de Cantabria	Alquiler oficinas redes de apoyo a la innovación Servicio de análisis de materiales
Ciudad del Conocimiento	http://www.ciudaddelconocimiento.com/wordpress/	Sevilla		Alquiler salas ayudas innovación y emprendimiento alquiler de oficinas
Ciudad Politécnica de la Innovación	www.cpi.upv.es	Valencia	UPV	Consultoría Creación de empresas Ensayos científicos
EsadeCreápolis	http://www.esadecreapolis.com/	Barcelona	ESADE	Club de innovación Foros Emprendimiento Espacios de trabajo
Espatec	www.espatec.uji.es	Castellón	UJI	Espacio de trabajo alquiler de salas programas de innovación y apoyo a empresas Servicios para emprendedores
Fundación Parque Científico Universidad de las Palmas de Gran Canaria	http://fpct.ulpgc.es/es/servicios.html	Las Palmas de Gran Canaria	Universidad de las Palmas de Gran Canaria	Alquiler de espacios Gestión de proyectos de I+D Propiedad intelectual Búsqueda de financiación Programas de emprendimiento
Fundación Parque Científico Tecnológico Aula Dei	http://www.pctauladei.com/es/servicios.html	Zaragoza	Gobierno de Aragón y del Consejo Superior de Investigaciones Científicas	Laboratorios de innovación Coordinación de oferta-demanda tecnológica actividades de transferencia de conocimiento asesoramiento y ayudas

GEOLIT	http://geolit.es/#servicios-de-geolit	Jaén	*Proyecto cofinanciado por los Fondos FEDER Admin autonómica y provincial	Alojamiento de empresas Cooperación empresarial Gestión de incentivos I+D eventos y charlas
Parc Científic de Barcelona	www.pcb.ub.edu	Barcelona	Universidad de Barcelona	Servicios e instalaciones de carácter técnico-científico como radioactividad, unidad de toxicología, nanotecnología...
Parc Científic de la Universitat de València	https://www.pcuvalencia.es/home	Valencia	Universidad de Valencia	Alojamiento de empresas Asesoramiento empresarial y emprendedor I+D colaborativa Formación y empleo servicios científicos
Parc Científic i Tecnològic Agroalimentari de Lleida	www.pccita.es	Lleida	Ayuntamiento de Lleida + universidad de Lleida	Alojamiento de empresas I+D
Parc Científic i Tecnològic de la Universitat de Girona	www.parcudg.com	Girona	Universidad de Girona	Alojamiento de empresas Reserva de espacios Programa de aceleración para startups
Parc de Recerca UAB	www.parc.uab.cat	Barcelona	Universidad autónoma de Barcelona	Proyectos de innovación búsqueda de financiación apoyo al emprendimiento servicios científico-técnicos alojamiento de empresas alquiler de espacios
Parque Balear de Innovación Tecnológica (ParcBit)	http://www.parcbit.es/wparcbitfront/Index.jsp	Islas Baleares	Gobierno Balear	Alojamiento de empresas
Parque Científico - Tecnológico de Almería (PITA) S.A.	www.pitalmeria.es	Almería	Ayuntamiento de Almería + junta de Andalucía + otros	Alojamiento de empresas Espacio de coworking Prospección de mercados Innovación y transferencia tecnológica soporte y ayudas
Parque Científico de Alicante	www.pca.ua.es	Alicante	Universidad de Alicante	Alojamiento de empresas Apoyo en desarrollo Financiación propiedad industrial e intelectual servicios científico-tecnológicos
Parque Científico de la Universidad Miguel Hernández de Elche	http://www.parquecientificoumh.es/	Alicante	Universidad Miguel Hernández de Elche	Alojamiento de empresas Coworking Estrategia de negocio acceso a financiación cooperación en I+D+i punto informativo CDTI Formación y eventos
Parque Científico de Madrid	https://fpcm.es/servicios-cientificos/	Madrid	Universidad Autónoma de Madrid + Complutense de	Servicios de genómica Diseño experimental análisis estadístico

			Madrid + otros organismos	*Proyecto financiado por los Fondos FEDER, dentro del Programa Operativo FEDER de la Comunitat Valenciana 2014-2020*
Parque Científico Murcia	www.parquecientificomurcia.es	Murcia	Gobierno de la Región de Murcia	Alojamiento de empresas Data center innovación y competitividad internacionalización
Parque Científico Tecnológico de Gijón	http://impulsa.gijon.es	Gijón	Ayuntamiento de Gijón	Alojamiento de empresas Asesoramiento empresarial y emprendedor I+D colaborativa Formación y empleo servicios científicos
Parque Científico Tecnológico de Huelva S.A.	http://www.pcthuelva.es/	Huelva	Universidad de Huelva + entes públicos	Alojamiento de empresas Charlas y eventos Vigilancia Tecnológica Gestión de I+D+I Transferencia tecnológica Internacionalización
Parque Científico Universidad Carlos III de Madrid - Leganés Tecnológico	http://portal.uc3m.es/porta/page/portal/investigacion/parque_cientifico/servicio_empresas	Madrid	Universidad Carlos III	Vivero de empresas Centros de I+D+I Transferencia tecnológica Laboratorios Asesoría de innovación
Parque Científico y Tecnológico Cartuja	www.pctcartuja.es	Sevilla	Consejería de Economía y Conocimiento de la Junta de Andalucía	Alojamiento de empresas Formación y asesoramiento Búsqueda de financiación Tecno-incubadora
Parque Científico y Tecnológico de Bizkaia	http://www.parke.eus/bizkaia/?page_id=76	Bizkaia	UPV/EHU y Gobierno Vasco	Eventos y conferencias Alquiler de espacios Alojamiento de empresas Asesoramiento y formación Acceso a financiación Transferencia tecnológica
Parque Científico y Tecnológico de Cantabria	http://www.pctcan.es/	Cantabria	Gobierno de Cantabria	Incubadora de empresas Transferencia tecnológica red de cooperación empresarial
Parque Científico y Tecnológico de Castilla-La Mancha	http://www.pctclm.com/	Abacete y Guadalajara	Universidad de Castilla-La Mancha + Universidad de Alcalá + Entidades públicas	Incubadora de empresas Centros de I+D+I Apoyo a búsqueda de financiación Apoyo a la creación de empresas
Parque Científico y Tecnológico de Extremadura	http://www.fundecyt-pctex.com	Badajoz	FUNDECYT PCTEX	Asesoramiento en proyectos I+D+I Auditorías tecnológicas transferencia tecnológica búsqueda de financiación Foros de inversión Incubación de empresas Formación

Parque Científico y Tecnológico de Gipuzkoa	http://www.parke.eus/gipuzkoa/	Gipuzkoa	Gobierno Vasco y Ayto de San Sebastián	Eventos y conferencias Alquiler de espacios Alojamiento de empresas Asesoramiento y formación Acceso a financiación Transferencia tecnológica
Parque Tecnológico de Álava	http://www.parke.eus/alava/	Álava	Agencia de Desarrollo de Alaba + Ayto de Vitoria + Gobierno Vasco	Eventos y conferencias Alquiler de espacios Alojamiento de empresas Asesoramiento y formación Acceso a financiación Transferencia tecnológica
Parque Tecnológico de Andalucía	http://www.pta.es/es/	Málaga	Junta de Andalucía + Ayto Málaga	Alojamiento de empresas Formación y asesoramiento Vigilancia Tecnológica Internacionalización Transferencia tecnológica Servicios financieros
Parque Tecnológico de Asturias	http://www.ptasturias.es/el-parque/servicios-de-apoyo-e-innovacion/	Asturias	Instituto de Desarrollo Económico de Principado de Asturias	Alojamiento de empresas Cooperación tecnológica Infraestructuras de i+d+i Financiación de proyectos
Parque Tecnológico de Ciencias de la Salud de Granada		Granada		Desarrollo empresarial Investigación Docencia Asistencia sanitaria
Parque Tecnológico de Vigo	www.zonafrancavigo.com	Pontevedra	Gobierno regional	Incubadora de empresas Aceleradora de proyectos emprendedores Servicios de i+d+i Foros de orientación estratégica Transferencia tecnológica
Parque Tecnológico TecnoCampus	http://www.tecnocampus.cat/es/inicio	Barcelona	Universidad Pompeu Fabra	Alojamiento de empresas Proyectos para emprendedores
Parque Tecnológico Walqa	http://www.ptwalqa.com/	Huesca	Ayto Huesca + Gob Aragón + Bantierra + Ibercaja	Innovación y transferencia tecnológica Becas y cursos de formación Laboratorios universitarios Vigilancia tecnológica Alojamiento de empresas
Tecnopole. Parque Tecnológico de Galicia	https://www.tecnopole.es/	Ourense	Xunta de Galicia	Laboratorio de biotecnología Programas de innovación europeos Incubadora de empresas innovadoras Asesoramiento variado

Parques Tecnológicos de Castilla y León	https://empresas.jcyl.es/web/jcyl/Empresas/es/Plantilla66y33/1255644717729 ///	León	Junta de Castilla y León	Alquiler y venta de espacio tecnológico Asesoramiento en i+d+i colaboraciones empresariales transferencia tecnológica ayudas en financiación incubadora de empresas innovadoras
Parques Tecnológicos de Castilla y León	https://empresas.jcyl.es/web/jcyl/Empresas/es/Plantilla66y33/1255644717729 ///	Burgos	Junta de Castilla y León	Alquiler y venta de espacio tecnológico Asesoramiento en i+d+i colaboraciones empresariales transferencia tecnológica ayudas en financiación incubadora de empresas innovadoras
Parques Tecnológicos de Castilla y León	https://empresas.jcyl.es/web/jcyl/Empresas/es/Plantilla66y33/1255644717729 ///	Valladolid	Junta de Castilla y León	Alquiler y venta de espacio tecnológico Asesoramiento en i+d+i colaboraciones empresariales transferencia tecnológica ayudas en financiación incubadora de empresas innovadoras
Polo de Innovación GARAIA S. Coop.	http://www.ptgaraia.eus/	Gipuzkoa	Humanity at work + sprilur + Ayto Mondragón + Gob Vasco	Incubadora de empresas Apoyo al i+d+i cooperación empresarial apoyo a emprendedores
TEC Parque Tecnológico del Sur	http://www.tecnobahia.es/	Cádiz	Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía	Alquiler de oficinas Vivero tecnológico de empresas Asesoramiento i+d+i transferencia tecnológica empresas&universidad jornadas y encuentros apoyo y creación de EBTs
TechnoPark MotorLand	http://www.technoparkmotorland.com/	Teruel	Gob Aragón + Ministerio de Economía y Competitividad	Incubadora de empresas ayudas a implantación empresarial laboratorios universitarios centros técnicos del motor circuitos de pruebas transferencia tecnológica pre-incubadora de empresas
LaSalle Technova Barcelona	http://www.technovabarcelona.org/	Barcelona		Incubadora de empresas Laboratorios tecnológicos Asesoramiento para emprendedores Networking Ayudas con financiación Formación Consultoría en innovación
TecnoAlcalá	http://www.madridactiva.es/tecnoalcala/	Madrid	Madrid Activa	Incubadora de empresas Servicios de apoyo a las empresas Innovación tecnológica promoción de nuevos proyectos

			Proyecto cofinanciado por los Fondos FEDER, dentro del Programa Operativo FEDER de la Comunitat Valenciana 2014-2020	
Fundació b_Tec	http://es.btec.cat/	Barcelona	Universidad Politécnica de Cataluña	relación con las empresas en los ejes científicotecnológicos Plataformas de transferencia tecnológica
Intech Tenerife	http://www.intechtenerife.es/	Santa Cruz de Tenerife	Cabildo de Tenerife	Programas de emprendimiento incubación de empresas Congresos, conferencias transferencia de conocimiento red de business angels
Parc Científico de la Universidad de Salamanca	https://pcs.usal.es/	Salamanca	Universidad de Salamanca	Servicios de apoyo a investigación científica Unidad de genómica Laboratorios Incubación de empresas Servicio de experimentación animal
Móstoles Tecnológico	http://cumostolestecnologico.es/	Madrid	Comunidad de Madrid	Instalación de empresas

7.4 Anexo 10.3.4 Estudios analizados sobre emprendimiento e innovación (muestra)

Mapa del emprendimiento CV 2016



Informe COTEC 2017



Informe Gacelas (COTEC) 2017



Estudio sobre percepción social de la innovación en España (SigmaDos)

COTEC
FUNDACIÓN
COTEC
PARA LA INNOVACIÓN

SIGMADOS

Percepción social de la innovación en España

Informe del estudio cuantitativo

Junio 2017

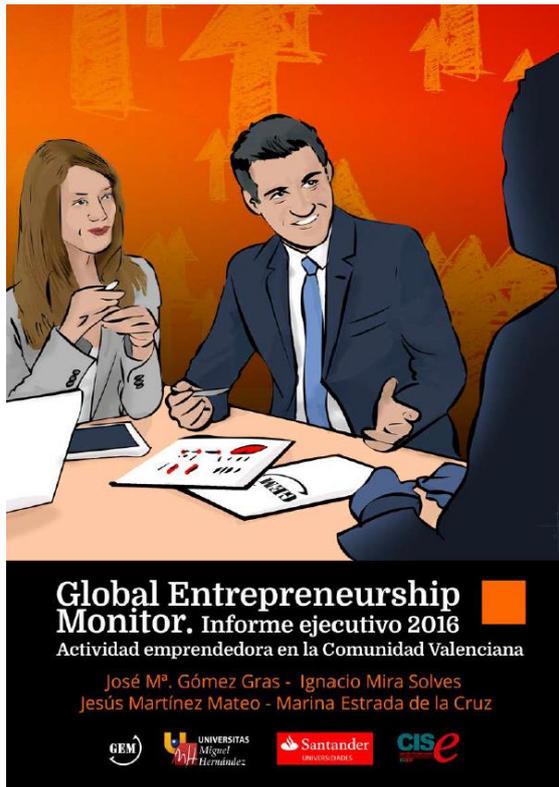
EUBIC Impact Report 2017



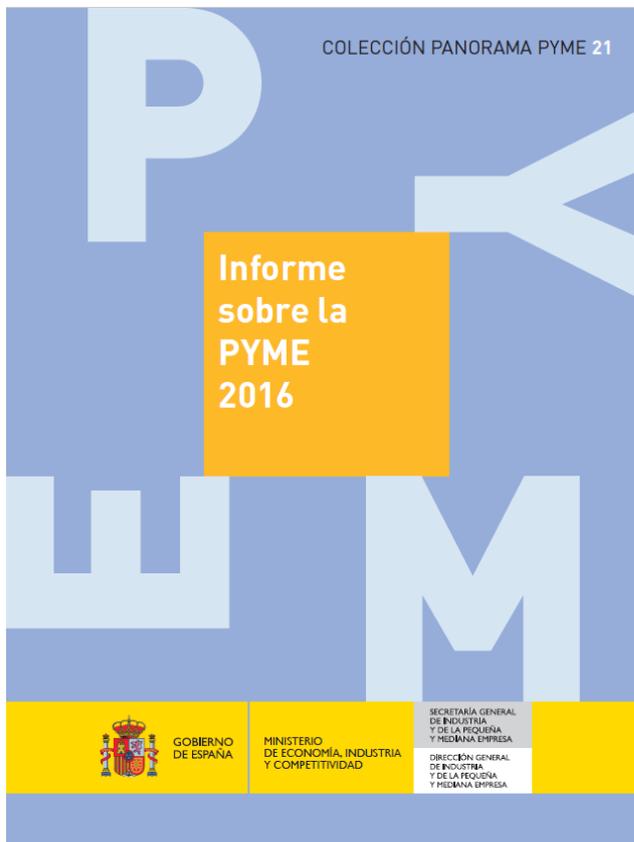
Informe GEM España 2016



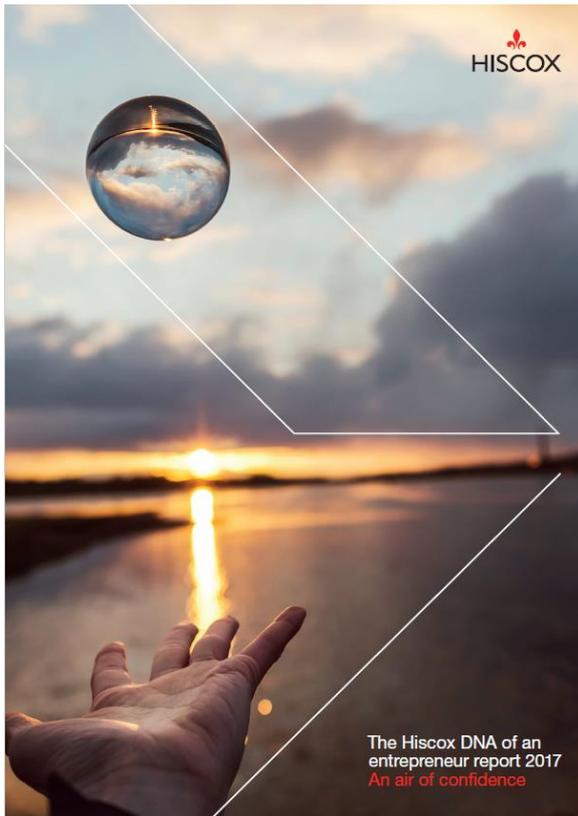
Informe GEM Comunitat Valenciana 2016



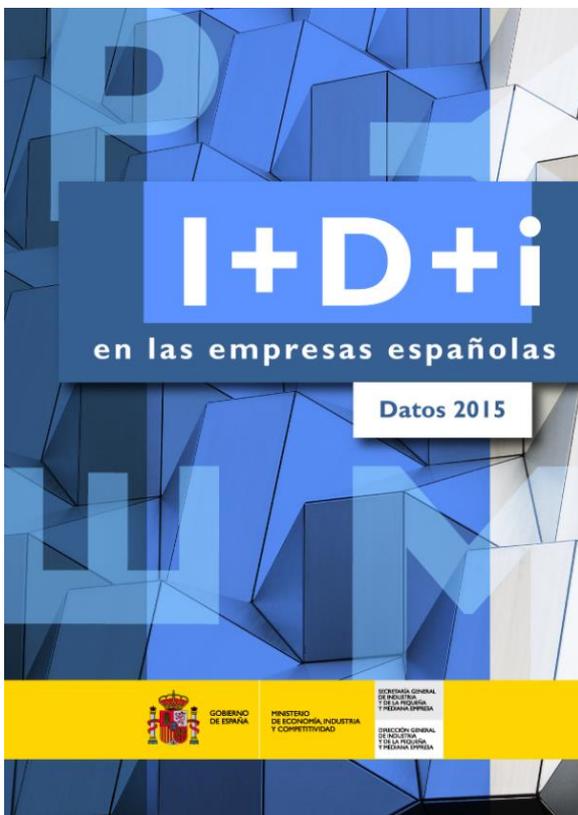
Informe sobre la PYME 2016 (Ministerio de Economía, Industria y Competitividad)



HISCOX. DNA of an entrepreneur



Informe I+D+i (Ministerio de Economía, Industria y Competitividad)



FAEDPYME Informe para desarrollo de la PYME España 2016

