

## El Código Capital Innovación (CCi): una herramienta eficaz para medir e impulsar la innovación

El objetivo del presente documento es presentar el Código Capital Innovación (CCi), una metodología desarrollada por el Instituto IBERMÁTICA de Innovación (i3B), que permite **medir la capacidad de innovación de las organizaciones**. Para ello propone la construcción de un modelo personalizado para cada compañía, que permitirá **alinear** las **estrategias** de innovación de la organización con los **proyectos** que las desarrollen.

En este documento se explica su concepto, qué es y cómo se aplica, de forma básica y sintética.

## Ubicación del CCi en el proceso de innovación

En primer lugar, se plantea la **ubicación** del CCi en el proceso de innovación de la organización; en otras palabras, **para qué** utilizamos el CCi.

La innovación, como todos los ámbitos de actuación y conocimiento, se desarrolla en lo que solemos clasificar como dos áreas: saber y praxis.

- El cuerpo teórico de conocimiento, es decir, los desarrollos conceptuales, teorías, ideas... la “poética”
- Los elementos prácticos de aplicación: métodos, técnicas, herramientas, procedimientos... que en el ámbito de la innovación se concretan en la cartera de proyectos de innovación, talleres de creatividad, paneles de ideas, etc.

O dicho de otro modo, las “musas y el teatro”.

Uno de los problemas con los que se encuentran las organizaciones al afrontar nuevas áreas de conocimiento y actividad (como lo es en este momento el caso de la innovación) radica en:

- Por una parte, afrontar ambos ámbitos, el de las **estrategias e ideas** y el de la **actuación y operación**; es tan limitado e improductivo quedarse únicamente en las musas, sin praxis asociada, como volcarse en la práctica sin una base conceptual sólida.
- Y por otra parte, **alinear** ambos ámbitos, hacer converger los deseos estratégicos en materia de innovación con las prácticas concretas que los desarrollen.

En este escenario, el CCi plantea una metodología que permite a las organizaciones, a partir de la estrategia de diferenciación definida desde la Dirección y de sus procesos de negocio, **medir su capacidad de innovación**. A partir de su capacidad actual, de su potencial de innovación y de la estrategia definida, el CCi facilita la labor de identificar las líneas de actividad, procesos y proyectos de innovación a implementar en la organización para que la estrategia se desarrolle.

En definitiva, nos permite pasar “de las musas al teatro” de forma coherente.

## ¿Qué es el CCI?

El Código Capital Innovación es una metodología de autodiagnóstico asistido, llevada a cabo por el Instituto IBERMÁTICA de Innovación, que permite medir y desarrollar la capacidad de innovación (es decir, la capacidad de cambio, anticipación y ajuste de una organización ante las nuevas circunstancias del mercado y del entorno), mediante la potenciación de proyectos innovadores en sus procesos de diseño, producción, relación y soporte. El CCI no es sólo una herramienta de medición; principalmente constituye una reflexión de dónde se está en innovación, a dónde se quiere llegar para generar más valor y cómo debe hacerse.

## Resultados de la aplicación

De forma más concreta y más allá de la definición, la aplicación del CCI en una organización va a permitir ubicarla, a partir de una escala de 8 niveles, en el nivel de capacidad de innovación en que se encuentra actualmente, según el resultado numérico concreto de su aplicación.

- Aplicaré el CCI y obtendré un *número*; ese número reflejará si mi organización se encuentra en un nivel de capacidad de innovación Inexistente, Casual, Ocasional, Buscada, Emergente, Gestionada, Optimizada o Excelente. Hablamos de **MEDIR**.
- A partir de ahí, me permite establecer un objetivo a alcanzar: pasar de Inexistente a Buscada, de Ocasional e Emergente... Hablamos de **PLANIFICAR**.
- Y a partir de ahí, identificar los proyectos para lograrlo... Hablamos de **ACTUAR**.

Para volver a MEDIR, PLANIFICAR... en definitiva... **GESTIONAR** la INNOVACIÓN.

*No necesariamente “lo que no se puede medir, no se puede gestionar”... Se puede gestionar sin medir... Pero lo que está claro es que, si no se puede medir, no se puede conocer la eficiencia (ni siquiera la eficacia) de la gestión realizada.*

## Elementos del CCI

El proceso lógico que sustenta el Código Capital Innovación es muy sencillo; está integrado por 3 elementos:

**I. LA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN** de la organización donde se va a aplicar. Entendemos que quien quiere innovar quiere DIFERENCIARSE. De forma básica, entendemos la innovación como la búsqueda de la competitividad a través de la diferenciación. Quien no quiere diferenciarse en algún elemento de su estrategia en su mercado y sector, no busca la innovación de forma consciente (lo cual es muy lícito, pero no es el ámbito que nos ocupa).

*1ª actividad: Identificar (o explicitar) la estrategia de diferenciación, los atributos de diferenciación de la organización.*

*Entendemos que hemos superado la etapa de la competencia en precios; en los últimos años hemos desarrollado la estrategia de la Calidad para buscar la competitividad... pero ya no es suficiente. Para ser competitivos debemos ser diferentes, innovadores.*

**II. LOS PROCESOS:** Todo lo que hacemos en una organización lo representamos (o lo podemos representar) como procesos. Procesos de diseño, de producción, de uso-servicio, de soporte... La estrategia de diferenciación estará soportada en algunos (o en muchos) de los procesos de la organización.

*2ª actividad: Identificar (o explicitar), entre los procesos de la organización, aquéllos **relevantes** para el desarrollo de mi estrategia de diferenciación.*

**III. LOS AGENTES ACTIVOS DE INNOVACIÓN:** Los procesos de la organización son realizados (o interactúan en ellos) por 4 agentes:

- **Clientes y mercado (Demanda y entorno):** conjunto de personas que usan o pueden usar los productos y servicios de la organización.
- **Proveedores y fuentes de tecnología:** aportadores de tecnología a través de técnicas, materiales, máquinas, servicios, etc.
- **Organización, procesos y sistemas (Estructura empresarial),** que facilita los procesos.
- **Personas y cambio:** capacitación y habilidades de las personas como individuos y como grupo.

La innovación se impulsa desde la introducción de mejores prácticas en la organización a través de estos 4 agentes... que actúan en los procesos relevantes... para desarrollar mi estrategia de diferenciación.

**Esto nos conduce, finalmente, al elemento core del CCI, los FACTORES DE INNOVACIÓN:** El CCI propone que la capacidad de innovar puede ser medida a través de un modelo compuesto por 103 factores, vinculados con los 4 agentes activos en el cambio de las empresas:

**FACTOR DE INNOVACIÓN** es una práctica de gestión, un recurso, un ámbito de información y conocimiento gestionable, una política, un diseño organizativo... en definitiva, un **ámbito de actuación de alguno de los 4 agentes de innovación, QUE TIENE UNA INFLUENCIA DIRECTA Y ESCALABLE EN EL AFLORAMIENTO DE OPORTUNIDADES DE INNOVACIÓN Y EN LA TOMA DE DECISIONES ACERTADAS FRENTE A PROPUESTAS DE CAMBIO.**

## Un ejemplo de Factor de Innovación

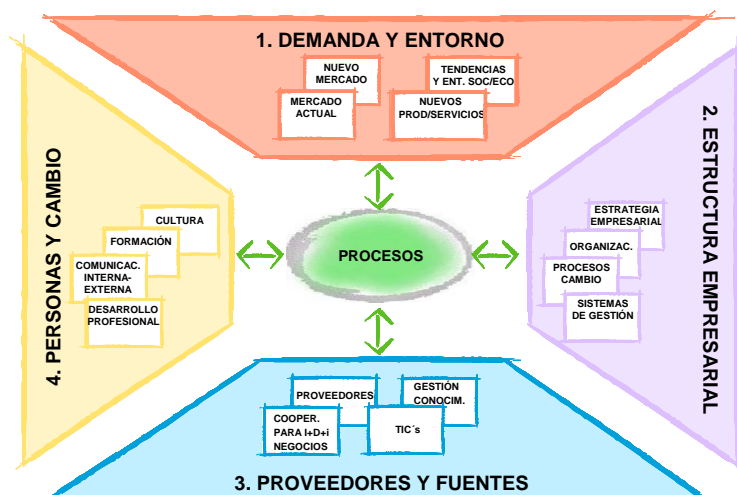
A modo de ejemplo, se presenta uno de los 103 factores de innovación que constituyen el CCI:

<b>CCI</b>	GRUPO 1: DEMANDA Y ENTORNO	SUBGRUPO 1.1.: MERCADO ACTUAL																											
<b>FACTOR F.1.1.3.</b>	<b>CONOCIMIENTO DE LO QUE HACEN LOS CLIENTES CON NUESTRO PRODUCTO/SERVICIO</b>																												
<b>DEFINICIÓN:</b>	<p>Cómo conocemos el empleo que el cliente hace de nuestro producto/servicio. Cómo mejorar la eficacia del producto/servicio para el cliente. De los diferentes usos del producto/servicio. De los modelos más específicos de producto/servicio. De los productos para otros clientes o grupos de clientes.</p>																												
<b>IDENTIFICACIÓN (Cuestionario de ayuda a su localización)</b>	<p>¿Se conoce con suficiente detalle el empleo del producto/servicio?          ¿Se conoce qué es lo más y menos importante del producto/servicio?          ¿Se conoce esta información de forma espontánea u organizada?          ¿Qué circuito de alimentación de esta información existe?          ¿Existen sistemas de análisis de la actividad del cliente con el producto/servicio?          ¿Se conoce con quién se relaciona nuestro cliente mediante nuestro producto/servicio?          ¿Los que diseñan el producto/servicio tienen acceso a esta información?          ¿Se enriquece la personalización del producto/servicio, con el análisis de los datos?          ¿Se detectan nuevos nichos de mercado a través del análisis de los datos?</p>																												
<b>VARIABLES DE MEDIDA:</b>	<p><b>CANTITATIVAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Nº de mejoras y/o simplificaciones de productos/servicios</li> <li><input type="checkbox"/> Nº de informaciones significativas de clientes</li> <li><input type="checkbox"/> Ahorro en costes por simplificación de productos/servicios</li> <li><input type="checkbox"/> Nº de nuevos productos/servicios de los actuales por nuestros clientes</li> </ul> <p><b>CUALITATIVAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Canal de comunicación específico con clientes</li> <li><input type="checkbox"/> Sistema de registro y análisis de productos/servicios</li> <li><input type="checkbox"/> Simplificación de productos/servicio</li> </ul> <p><b>EVOLUTIVAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Variación de los diseños desarrollo/modificación</li> <li><input type="checkbox"/> Origen de nuevos productos/servicios</li> <li><input type="checkbox"/> Origen de nuevos usos del mismo producto/servicio</li> <li><input type="checkbox"/> Incremento en ventas por adecuación</li> </ul>																												
	<p><b>Nivel de aplicación del factor</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Nivel</th> <th>Factor F.1.1.3.: CONOCIMIENTO DE LO QUE HACEN LOS CLIENTES CON NUESTRO PRODUCTO/SERVICIO</th> <th>Puntuación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>Desconocido</b></td> <td>El producto/servicio es suministrado al cliente sin un conocimiento de su uso posterior.</td> <td><b>0</b></td> </tr> <tr> <td><b>Parcialmente conocido. No aplicado</b></td> <td>El personal más en contacto con el cliente es el que conoce su uso. No se profundiza ni investiga en dicho conocimiento.</td> <td><b>10</b></td> </tr> <tr> <td><b>Conocido. Aplicado ocasionalmente</b></td> <td>Existe un canal informal en el que eventualmente se recoge información que el cliente suministra sobre variantes derivadas del uso del producto/servicio. Se actúa reactivamente para su adecuación.</td> <td><b>25</b></td> </tr> <tr> <td><b>Aplicado sistemáticamente. No evaluado</b></td> <td>Se recaba formalmente información de los clientes sobre el uso del producto/servicio. Esta información circula periódicamente, pero no es tenida en cuenta de forma sistemática en los diseños o cambios en productos/servicios.</td> <td><b>40</b></td> </tr> <tr> <td><b>Aplicado sistemáticamente. Evaluado ocasionalmente</b></td> <td>Se establecen mecanismos formales para la adecuación de los productos/servicios a los usos de los clientes. Se participa ocasionalmente en trabajos con el cliente para el análisis de su uso y la modificación de los productos/servicios.</td> <td><b>60</b></td> </tr> <tr> <td><b>Evaluado sistemáticamente. No planificado</b></td> <td>El conocimiento del uso del producto/servicio es alto, y aunque se efectúa la adecuación de los productos/servicios, no hay una línea de planificación a medio plazo de transformación de los productos y servicios.</td> <td><b>75</b></td> </tr> <tr> <td><b>Evaluado-Planificado sistemáticamente. No corregido</b></td> <td>Existiendo el conocimiento del uso y la planificación a medio plazo se producen algunos cambios, pero pocos proyectos significativos de transformación para la creación de nuevos productos/servicios.</td> <td><b>90</b></td> </tr> <tr> <td><b>Evaluado-Planificado En mejora continua</b></td> <td>La fuente de información es completa y continua, existiendo sistemas de planificación y corrección de las demandas previstas por los clientes en base al buen conocimiento del uso del producto/servicio. La organización sugiere variantes y nuevos productos/servicios que facilitan el avance y la innovación de los clientes.</td> <td><b>100</b></td> </tr> </tbody> </table>		Nivel	Factor F.1.1.3.: CONOCIMIENTO DE LO QUE HACEN LOS CLIENTES CON NUESTRO PRODUCTO/SERVICIO	Puntuación	<b>Desconocido</b>	El producto/servicio es suministrado al cliente sin un conocimiento de su uso posterior.	<b>0</b>	<b>Parcialmente conocido. No aplicado</b>	El personal más en contacto con el cliente es el que conoce su uso. No se profundiza ni investiga en dicho conocimiento.	<b>10</b>	<b>Conocido. Aplicado ocasionalmente</b>	Existe un canal informal en el que eventualmente se recoge información que el cliente suministra sobre variantes derivadas del uso del producto/servicio. Se actúa reactivamente para su adecuación.	<b>25</b>	<b>Aplicado sistemáticamente. No evaluado</b>	Se recaba formalmente información de los clientes sobre el uso del producto/servicio. Esta información circula periódicamente, pero no es tenida en cuenta de forma sistemática en los diseños o cambios en productos/servicios.	<b>40</b>	<b>Aplicado sistemáticamente. Evaluado ocasionalmente</b>	Se establecen mecanismos formales para la adecuación de los productos/servicios a los usos de los clientes. Se participa ocasionalmente en trabajos con el cliente para el análisis de su uso y la modificación de los productos/servicios.	<b>60</b>	<b>Evaluado sistemáticamente. No planificado</b>	El conocimiento del uso del producto/servicio es alto, y aunque se efectúa la adecuación de los productos/servicios, no hay una línea de planificación a medio plazo de transformación de los productos y servicios.	<b>75</b>	<b>Evaluado-Planificado sistemáticamente. No corregido</b>	Existiendo el conocimiento del uso y la planificación a medio plazo se producen algunos cambios, pero pocos proyectos significativos de transformación para la creación de nuevos productos/servicios.	<b>90</b>	<b>Evaluado-Planificado En mejora continua</b>	La fuente de información es completa y continua, existiendo sistemas de planificación y corrección de las demandas previstas por los clientes en base al buen conocimiento del uso del producto/servicio. La organización sugiere variantes y nuevos productos/servicios que facilitan el avance y la innovación de los clientes.	<b>100</b>
Nivel	Factor F.1.1.3.: CONOCIMIENTO DE LO QUE HACEN LOS CLIENTES CON NUESTRO PRODUCTO/SERVICIO	Puntuación																											
<b>Desconocido</b>	El producto/servicio es suministrado al cliente sin un conocimiento de su uso posterior.	<b>0</b>																											
<b>Parcialmente conocido. No aplicado</b>	El personal más en contacto con el cliente es el que conoce su uso. No se profundiza ni investiga en dicho conocimiento.	<b>10</b>																											
<b>Conocido. Aplicado ocasionalmente</b>	Existe un canal informal en el que eventualmente se recoge información que el cliente suministra sobre variantes derivadas del uso del producto/servicio. Se actúa reactivamente para su adecuación.	<b>25</b>																											
<b>Aplicado sistemáticamente. No evaluado</b>	Se recaba formalmente información de los clientes sobre el uso del producto/servicio. Esta información circula periódicamente, pero no es tenida en cuenta de forma sistemática en los diseños o cambios en productos/servicios.	<b>40</b>																											
<b>Aplicado sistemáticamente. Evaluado ocasionalmente</b>	Se establecen mecanismos formales para la adecuación de los productos/servicios a los usos de los clientes. Se participa ocasionalmente en trabajos con el cliente para el análisis de su uso y la modificación de los productos/servicios.	<b>60</b>																											
<b>Evaluado sistemáticamente. No planificado</b>	El conocimiento del uso del producto/servicio es alto, y aunque se efectúa la adecuación de los productos/servicios, no hay una línea de planificación a medio plazo de transformación de los productos y servicios.	<b>75</b>																											
<b>Evaluado-Planificado sistemáticamente. No corregido</b>	Existiendo el conocimiento del uso y la planificación a medio plazo se producen algunos cambios, pero pocos proyectos significativos de transformación para la creación de nuevos productos/servicios.	<b>90</b>																											
<b>Evaluado-Planificado En mejora continua</b>	La fuente de información es completa y continua, existiendo sistemas de planificación y corrección de las demandas previstas por los clientes en base al buen conocimiento del uso del producto/servicio. La organización sugiere variantes y nuevos productos/servicios que facilitan el avance y la innovación de los clientes.	<b>100</b>																											

Indicando los elementos que lo desarrollan: definición del factor, cuestiones clave para su identificación y ubicación en la organización, variables de medida (cualitativas y cuantitativas) de elementos relacionados con el factor, y finalmente la escala de autovaloración, de 8 niveles, correspondiéndose a un nivel “micro” con los 8 niveles de ubicación de la organización en la escala de capacidad de innovación.

## Los 103 factores del modelo

Como hemos dicho, el core del CCI es un conjunto de 103 factores, ubicados en los 4 grupos correspondientes a los 4 tipos de agentes de innovación. Cada uno de esos grupos se subdivide a su vez en 4 subgrupos, según el siguiente esquema:



## Aplicación del modelo

A partir del concepto, el resto de la ponencia presenta los **elementos** que integran el CCI (relación de los 103 factores de innovación); su **metodología de construcción** (definición de la estrategia de diferenciación, identificación de procesos clave, selección y adaptación de factores, ponderación de procesos y factores y, finalmente, creación del modelo); **metodología de medición** y una aproximación a la nueva línea de investigación de i3B, el Mapa de proyectos de innovación.

Hay que hacer un especial hincapié en la aproximación **individual** (grandes organizaciones) y **sectorial** (grupos específicos, PYMES, etc.) de la metodología desarrollada, y su adaptación a cada una de las dos realidades mencionadas. Se presenta un ejemplo del MIRAC (Modelo de Innovación de Restauración de Alta Cocina), desarrollado conjuntamente con Andoni Luis Aduriz y aplicado por Arzak, Subijana y Berasategui en sus restaurantes; y un ejemplo del CCI-PYMES, aplicación específica simplificada para el colectivo de las pequeñas y medianas empresas.

## Resultados del modelo

En definitiva, la construcción y aplicación del modelo en cualquier organización permitirá obtener los siguientes resultados:

- SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN EN LA ESCALA DE LA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN, según su propio modelo personalizado
- RANKING DE FACTORES: CLASIFICACIÓN DE LOS FACTORES SEGÚN PESO ESPECÍFICO EN LA ESTRATEGIA (dónde invertir un euro adicional en innovación...)
- ALGORITMO DE PRIORIZACIÓN DE PROCESOS Y FACTORES: simulaciones
- MODELO DE PRIORIZACIÓN DE PROCESOS Y FACTORES: identificación de proyectos de innovación

## Beneficios del modelo

Los beneficios derivados de la aplicación de un modelo como el CCI se sintetizan en:

- Referente integrador; crea un lenguaje común de la innovación en la organización
- Medición de la capacidad de innovación, y de la conexión de ésta con la estrategia
- Priorización de la inversiones en innovación (dónde invertir cada euro marginal)
- A partir del diagnóstico y de los objetivos deseados, identificación de proyectos de innovación para su consecución

- Asentamiento de prácticas de gestión (sistematización estrategia – planificación - medición), donde la innovación sea un aspecto más de la estrategia empresarial
- Cualificación de proyectos como “de innovación” en función de su “objetivo”, no de su “objeto”