

METODOLOGÍAS PARA FAVORECER LA TRACCIÓN

*CASO 2: Aplicación al caso de Agentes Dinamizadores en
Innovación Territorial*

MAPA DE VALOR DE TERRITORIO

Identificación de acciones de innovación territorial para el desarrollo conjunto entre los agentes y las empresas de dicho territorio

FINANCIA:



COORDINA:



Este trabajo se enmarca dentro del Convenio de Colaboración entre el Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial (IVACE) y el Centro Europeo de Empresas e Innovación de Elche (CEEI ELCHE) para el desarrollo del Plan de Actuación 2020, dirigido a apoyar la coordinación del Ecosistema Emprendedor de la Comunitat Valenciana, impulsar la recuperación de las empresas innovadoras y fomentar y potenciar el emprendimiento innovador de alto valor añadido, y prioritariamente, identificar sus necesidades y **definir acciones que contribuyan a superar la situación de crisis, resultado de la pandemia de SARS-CoV-2**.

Entre dichas acciones se encuentran la Identificación de las empresas tractoras valencianas y desarrollo de metodologías que permitan dinamizar el crecimiento en los mercados, mediante la palanca de la innovación y la colaboración/simbiosis industrial.

En este documento se recoge la planificación para la aplicación práctica de una metodología referente en Europa y creada por Loop New Business Models, adaptada al contexto de las pymes, objeto de la acción de los CEEIS de la Comunitat Valenciana, denominada **BIK SCALE**.

Basado en sistemas de innovación abierta, en el caso descrito se aplica con el objeto de favorecer la identificación de oportunidades, en **el contexto de un marco territorial**, para dinamizar su progreso económico, **definiendo proyectos de desarrollo conjunto entre los agentes territoriales y las empresas de dicho territorio**.

Contenido

1. *Introducción*
2. **Metodología**
3. **Preparación previa al ejercicio**
4. **Herramientas**
5. **Tips del proceso y documentación complementaria**

Introducción

Objetivos



Dotar de una herramienta metodológica a Agentes involucrados en el desarrollo económico de un territorio para:

- ***Agrupar*** a organizaciones del mismo bajo ***proyectos de desarrollo conjunto***.
- ***Identificar oportunidades*** que dinamicen el tejido empresarial.
- ***Detectar y explotar sinergias*** entre organizaciones y empresas.
- ***Identificar necesidades y ofrecer soluciones colaborativas*** y de alcance territorial.

Introducción

Mediante



1. *La aplicación de metodología BIKSCALE para la **creación de equipos de innovación** con los Agentes Relevantes involucrados en la dinamización económica de un territorio.*
2. *El **desarrollo de acciones** para el uso de dicha metodología aplicada a la **innovación territorial**.*
3. *La **Identificación** de las oportunidades*
4. *La realización de seguimiento del proceso y asistencia al **promotor/es** en la fase inicial de desarrollo de la oportunidad.*

Contenido

- 1. Introducción**
- 2. *Metodología***
- 3. Preparación previa al ejercicio**
- 4. Herramientas**
- 5. Tips del proceso y documentación complementaria**

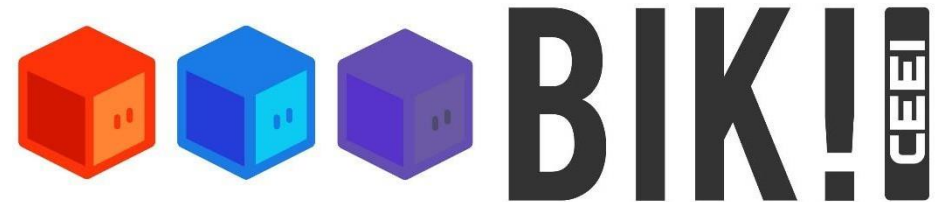
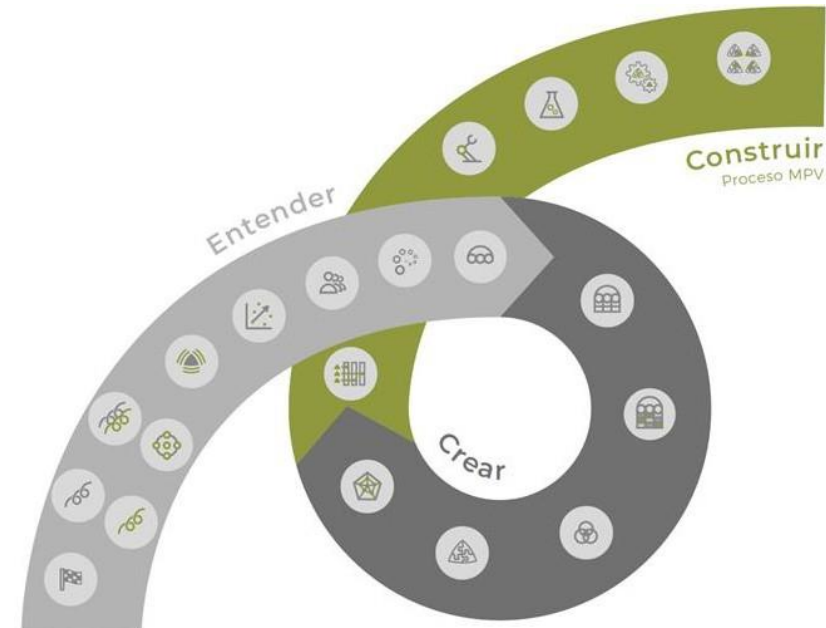
Metodología

Marco conceptual

La metodología del **BIK SCALE** es una metodología desarrollada por Loop específicamente para el CEEI-Elche y disponible en la web del mismo. Su origen está en el trabajo que durante más de 30 años ha desarrollado Loop de la mano de sus clientes y tiene como **propósito identificar oportunidades de negocio** y su materialización a través de nuevos modelos y nuevas categorías de productos y servicios.

El presente documento contiene algunas de las herramientas más utilizadas del BIK Scale pero las mismas han sido **adaptadas y optimizadas para su utilización en el contexto de los Agentes involucrados en la innovación territorial.**

Otras herramientas del BIK Scale pueden ser adaptadas y utilizadas libremente por los dinamizadores si lo consideran necesario para favorecer la consecución de los objetivos marcados en esta propuesta de acción.



GENERALITAT
VALENCIANA

TOTS
A UNA
VELA

IVACE
INSTITUTO VALENCIANO DE
COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

UNIÓN EUROPEA
El Fondo Europeo de
Desarrollo Regional

CEEI
CENTRO VALENCIANO
DE INICIATIVAS EMPRESARIALES

Metodología

Marco conceptual

Esta aplicación específica del **sistema BIK SCALE** sigue el método del mismo en tres fases: **entender, crear y construir**.

FASE 1. ENTENDER

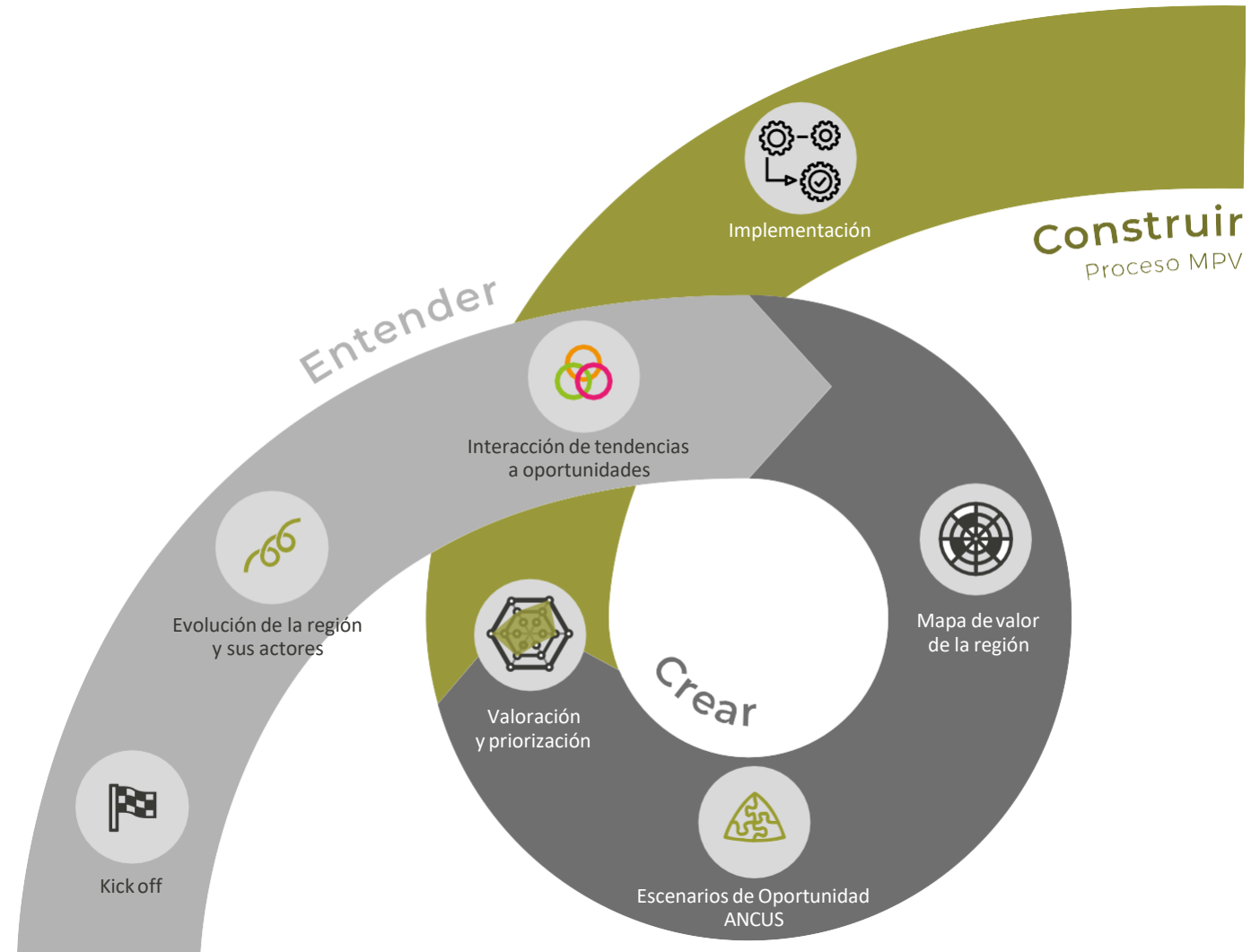
Cómo hemos llegado a la situación actual.

FASE 2. CREAR

Las necesidades y oportunidades a partir del análisis de la situación actual.

FASE 3. CONSTRUIR

A partir de las oportunidades que han surgido en cada fase



Metodología

Fases del proceso



Nota: el orden propuesto es el óptimo para la mayoría de circunstancias, en el contexto de su aplicación para marcos territoriales, pero es susceptible de modificaciones si se requiere.

Metodología

Fases del proceso

FASE 1. ENTENDER

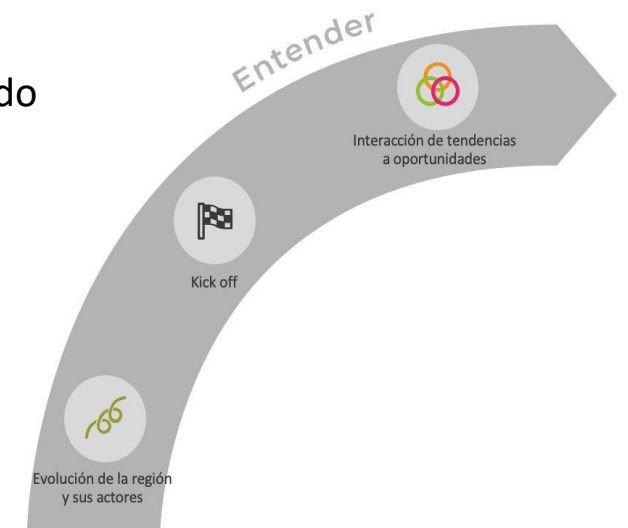
Esta fase se basa en entender (analizar) cuál es la situación de partida del territorio y cómo se ha llegado hasta ella, con el objetivo identificar las oportunidades presentes en el territorio.

Para trabajar esta fase se hace uso de las siguientes herramientas sistema:

1. Evolución del territorio y sus agentes.
2. Kick Off.
3. Interacción de tendencias a oportunidades.

Esta fase se aborda en tres etapas:

ETAPA 1. Preparación previa, donde seleccionamos el nivel de profundidad del ejercicio en función de la concreción en la tipología de agentes seleccionados para el trabajo, que puede ir de más general a más concreto: abierto, regional, sector o empresa.



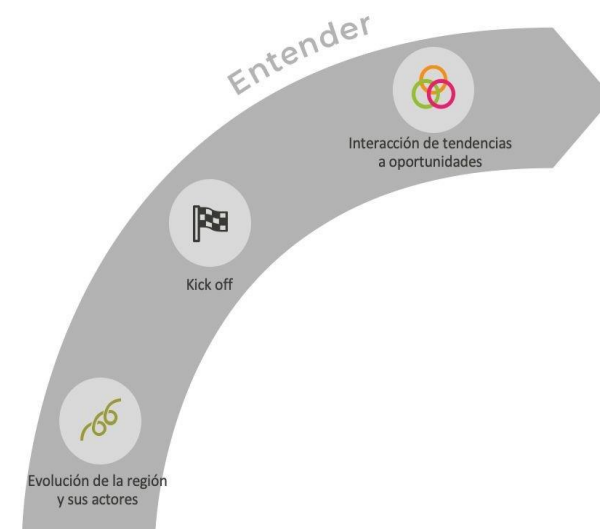
Metodología

Fases del proceso

ETAPA 2. Sesiones de trabajo conjunto, en las que en una dinámica con los actores seleccionados y apoyándonos en su conocimiento, hacemos uso de la herramienta **“Evolución de la región y sus actores”**, donde éstos realizan un análisis sobre el punto de inicio, el pasado y el presente del territorio, de modo que les ayude a identificar las necesidades y a partir de ahí lograr el objetivo de esta herramienta: **señalar las líneas de trabajo que estén alineadas con las capacidades de la región y estructurarlas en oportunidades**.

Tras identificar las líneas de trabajo, se realiza otra dinámica con los actores para completar la herramienta **“Kick off”**, y **determinar los factores del éxito directos e indirectos**.

En estas sesiones se va alimentando también la herramienta **“Mapa de valor”**, que se aplica en la Fase 2. **“Crear”**



ETAPA 3. Procesamiento y análisis, realizado por el equipo dinamizado, se procesan y analizan los resultados extraídos de las herramientas utilizadas en las anteriores etapas:

- Se sintetizan y elaboran las conclusiones de los resultados de la herramienta **“Evolución”**.
- Se identifican las tendencias (económicas, sociales y de mercado) que pueden apoyar cada oportunidad identificada.
- Con la herramienta **“Interacción de tendencias a oportunidades”**, se cruzan las oportunidades con las tendencias identificadas para llegar a **definir las oportunidades finales**.

Metodología

Fases del proceso

FASE 2. CREAR

Partiendo de las oportunidades definidas y los objetivos directos identificados, el propósito de esta fase es dar entidad a las oportunidades detectadas, convertirlas en oportunidades accionables que nos lleguen a conseguir los objetivos planteados, a la vez que identificamos las necesidades y capacidades que tiene el territorio para llegar a lograrlos.

En esta fase retomamos el “**Mapa de valor de la región**”, que ha sido nutrido de las aportaciones de los agentes en la fase anterior identificando a los actores (stakeholders) y sus capacidades. Se realiza de nuevo un trabajo en grupo con los agentes del territorio para trabajar con la herramienta “**Necesidades, Contexto de uso y Solución**”. Esta última herramienta es la que nos desvela las claves para poder explotar las oportunidades, dotándolas de los componentes esenciales para convertirla en **propuestas definidas y estructuradas**.

En esta misma sesión se trabaja con la herramienta “**Valoración y priorización**”, donde los agentes participantes, con todo el trabajo y conocimiento generado hasta el momento, se planteen la para cada una de las oportunidades y objetivos planteados “¿cuánto puede esta oportunidad ayudar a conseguir este objetivo?”. **La finalidad de este ejercicio es ordenar y priorizar las oportunidades en función de su potencial para conseguir los objetivos propuestos.**



Metodología

Fases del proceso

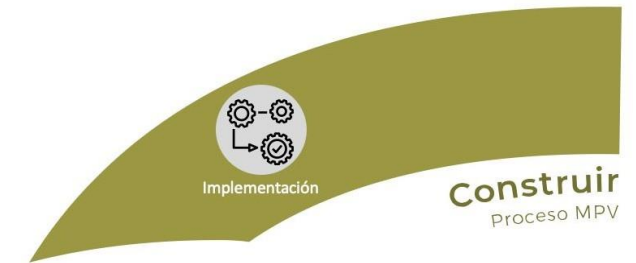
FASE 3. CONSTRUIR

En esta fase se verifican las tesis o premisas de la propuesta de valor teniendo en cuenta la importancia del peso de las opiniones de actores vs soluciones para posteriormente **iniciar un proceso o programa de prototipado de la solución seleccionada.**

Se configura/materializa la propuesta de valor, asignando recursos y prestaciones a aplicar a las versiones de prototipos o pilotos que entraran en el calendario para el proceso MPV.

Se determina finalmente la propuesta de valor de la solución a desplegar con **la mejor relación coste de oportunidad** para el momento del territorio y los agentes involucrados en el desarrollo de la solución.

La implementación la llevará a cabo el promotor con el seguimiento y asesoramiento de los dinamizadores.



Metodología

Materiales entregables

La actividad se realiza en base al uso de herramientas incluidas en la metodología BIK SCALE. Para cada una de las herramientas se realiza una introducción con la filosofía, el objetivo y el modo de uso de las mismas. Además se adjuntan posters y plantillas para su trabajo en las sesiones colaborativas.

The image displays four deliverables for the BIK SCALE methodology, arranged in a 2x2 grid. Each deliverable is presented in a grey header box with a white content area. The top-left deliverable is 'Introducción', which includes a 'Kick off' section and a central diagram with icons for 'Introducción de la sesión', 'Identificación de objetivos', 'Planificación de la sesión', 'Ejecución de la sesión', and 'Evaluación de la sesión'. The top-right deliverable is 'Plantilla física', showing a 'Kick off' section and a 'Plantilla' for 'FACTORES DE ÉXITO DEL PROYECTO' with 'Directos' and 'Indirectos' columns. The bottom-left deliverable is 'Modo de uso', featuring a 'Kick off' section and a 'Modo de uso' section with numbered steps. The bottom-right deliverable is 'Poster', showing a 'Kick off' section and a 'Poster' for 'FACTORES DE ÉXITO DEL PROYECTO' with 'Directos' and 'Indirectos' columns. All deliverables include logos for CEEI and loop.



Herramientas (Versión online)

Esta actividad, también puede realizarse de forma virtual, utilizando la herramienta colaborativa on line ubicada en <https://bikceei.es/bik-scale/>

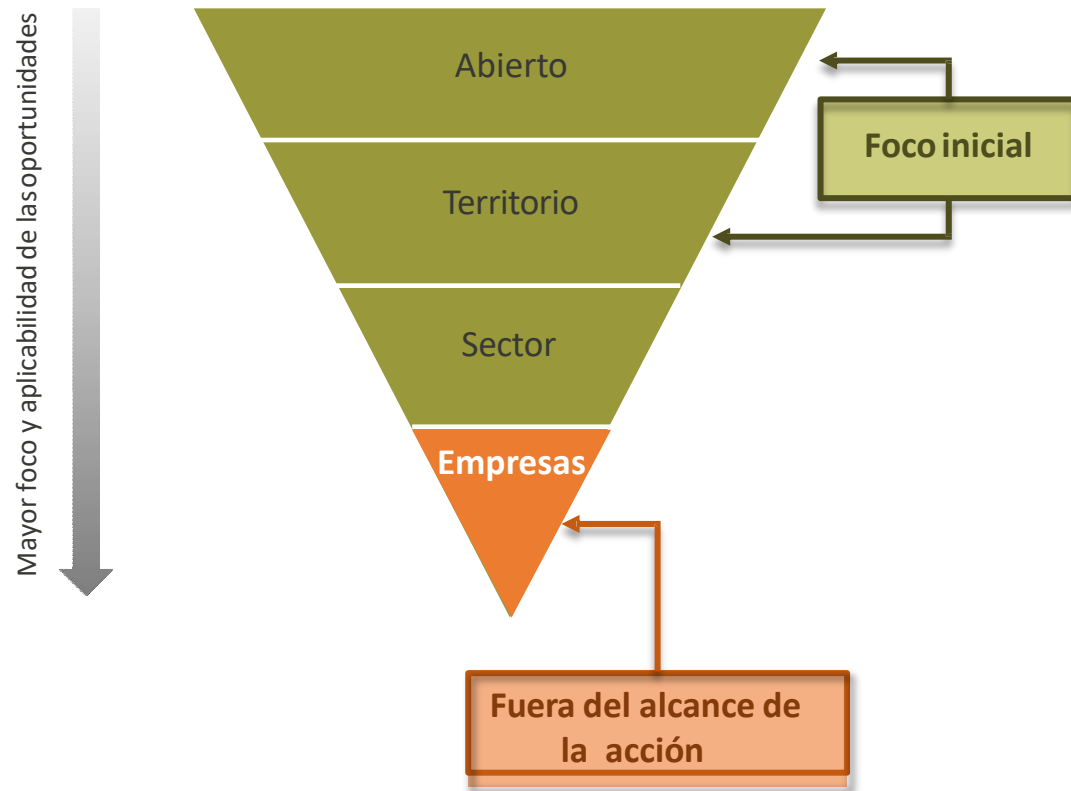
Nota: el orden propuesto es el óptimo para la mayoría de circunstancias pero es susceptible de modificaciones si se requiere.

Contenido

- 1. Introducción**
- 2. Metodología**
- 3. *Preparación previa al ejercicio***
- 4. Herramientas**
- 5. Tips del proceso y documentación complementaria**

Preparación previa al ejercicio

Nivel de profundidad



En la fase previa a la sesión de trabajo conjunto (fase 1) es necesario **identificar el nivel de profundidad y el foco de la dinámica.**

El foco es muy **relevante como argumento** del dinamizador para **evitar que la discusión derive hacia temas fuera del objetivo de la sesión** y adicionalmente es un **condicionante del nivel de profundidad** de cada una de las herramientas y de los procesos.

En su máxima amplitud, una sesión puede ser abierta a cualquier tópico que surja de los participante, estas sesiones son ideales para definir retos a escala de sociedad pero no son óptimas para generar oportunidades de alta aplicabilidad. En su grado más acotado las temáticas pueden versar sobre una empresa en particular pero este nivel será poco frecuente dado el propósito del caso planteado, generar oportunidades consensuadas y de carácter colaborativo.

Contenido

- 1. Introducción**
- 2. Metodología**
- 3. Preparación previa al ejercicio**
- 4. *Herramientas***
- 5. Tips del proceso y documentación complementaria**

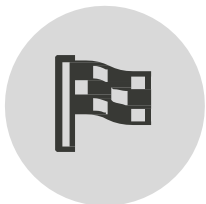
Contenido

3. *Herramientas*

- I. Kick off**
- II. Evolución**
- III. Mapa de valor**
- IV. Interacción de tendencias**
- V. Escenarios de oportunidad**
- VI. Valoración de la oportunidad**
- VII. Flujo de la metodología**

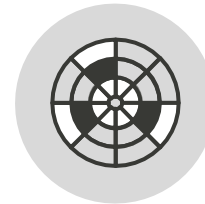
Introducción

Objetivo de las Herramientas



Kick off

- **Definición de los objetivos** y sus métricas.r
- Recursos, calendario y nivel de profundidad de la acción a desarrollar



Mapa de valor de la región

- **Recursos existentes y necesarios**
- Interacción de recursos, capacidades y necesidades



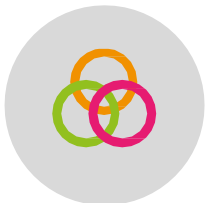
Evolución del territorio y sus actores

- **Identificar líneas de trabajo** que estén alineadas con las capacidades del territorio
- Definición del reto



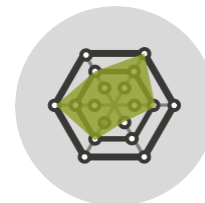
Escenarios de Oportunidad ANCUS

- **Definición** de los componentes de la oportunidad y de la **solución**



Interacción de tendencias a oportunidades

- Recopilación de **evidencia** y **generación de oportunidades**



Valoración y priorización

- **Ordenación de las oportunidades** para su priorización en función de los criterios de selección, de los recursos existentes y de los objetivos definidos en el Kick off

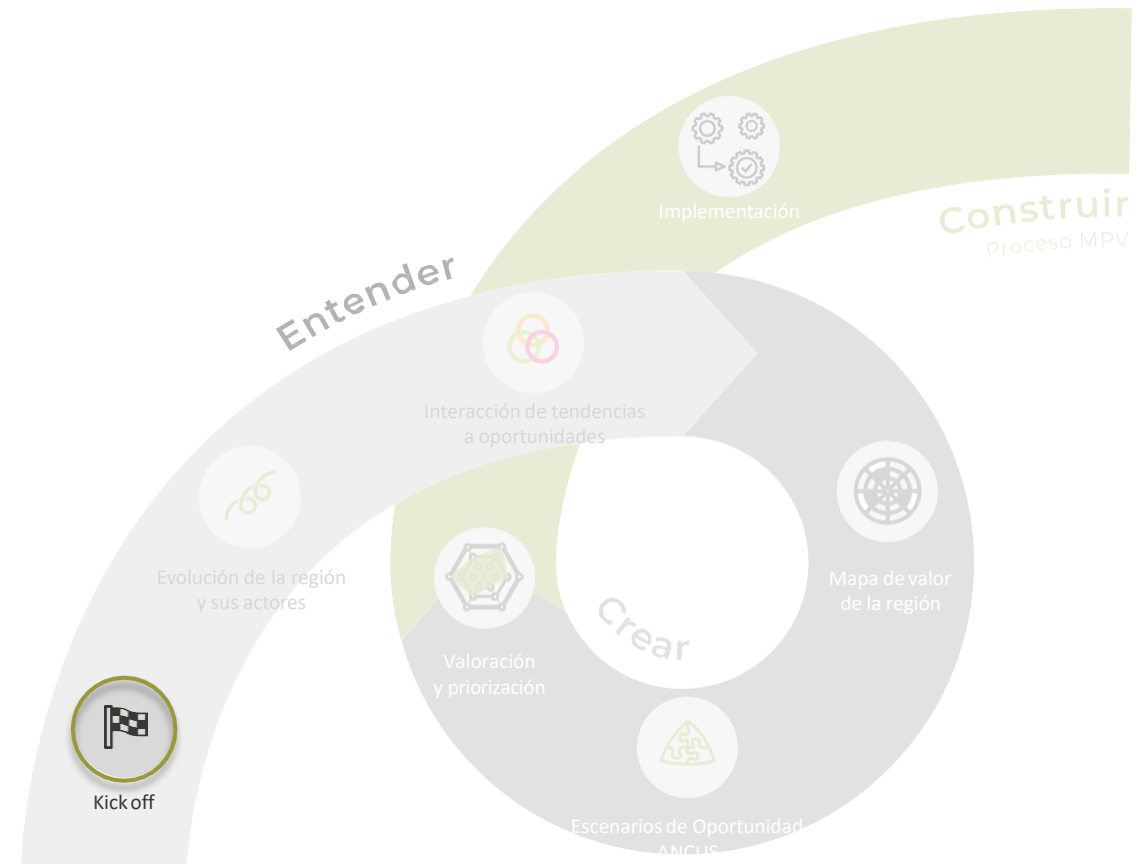
Kick off

Introducción

El kick off es una herramienta o conjunto de herramientas que tiene como propósito:

1. **Identificar los objetivos** del ejercicio y **clasificarlos** por nivel y orden de importancia.
2. Determinar la **forma en que se va a medir el cumplimiento** de los objetivos.
3. **Identificar el equipo** que va a participar en el ejercicio y si es posible, al promotor que va a desarrollar la oportunidad.
4. **Proponer y consensuar un planning** y un horizonte temporal para cada una de las fases del ejercicio y de implementación de las oportunidades.

El Kick off se realiza previamente a la sesión de trabajo conjunto o al inicio de la misma, pero siempre una vez se hayan identificado los actores y el alcance del ejercicio.



Kick off

Plantilla

MODO DE USO

01. Lista los objetivos directos que se han de cumplir para que el proyecto sea exitoso.
02. Ordena los objetivos directos por importancia o prioridad.
03. Contrasta los objetivos con otros participantes del proyecto (si los hubiera) y evalúa si son realizables.
04. Repite el proceso para los factores de éxito indirectos (aquellos que estaría bien tener pero que no determinan el éxito o fracaso del proyecto).
05. Lista los objetivos en cada entregable del proyecto y evalúa la alineación del trabajo a los mismos.
06. Los objetivos se pueden reevaluar, comprobar su vigencia y actualizar si ha habido cambios significativos en los condicionantes o en los criterios de los clientes del proyecto.
07. Reflexiona sobre los factores de éxito como parte fundamental durante la herramienta valoración de los escenarios.

Factores Directos

Factores "sine qua non" relacionados con el proyecto

Ej.: abrir nuevos canales, targets, timing, capex, volumen de negocio, rentabilidades, share de mercado, N.º de productos, posicionamiento, escenarios, generación de nuevos empleos...

Factores Indirectos

Factores deseables relacionados con la organización/proyecto

Ej.: aprender metodología de innovación, demostrar a la organización capacidades, construir un caso de éxito, crear herramientas para la difusión del caso, RSC...

Kick off

Plantilla

FACTORES DE ÉXITO DEL PROYECTO

Directos

Factores “sine qua non” relacionados con el proyecto

Ej.: abrir nuevos canales, targets, timing, capex, volumen de negocio, rentabilidades, share de mercado, N.º de productos, posicionamiento, escenarios, generación de nuevos empleos...



Indirectos

Factores deseables relacionados con la organización/proyecto

Ej.: aprender metodología de innovación, demostrar a la organización capacidades, construir un caso de éxito, crear herramientas para la difusión del caso...



Kick off

Modo de uso

1. Se realiza **una introducción a todos los presentes**, con sus **roles dentro y fuera del ejercicio** y se da una breve **introducción a la metodología**, para qué se utiliza y cuál es su propósito y nivel de profundidad en el ejercicio en particular.
 - a) Para esta introducción es conveniente tener unas **slides preparadas con la presentación al metodología**, con referencias al bik scale y si se tienen, mención a ejercicios anteriores que se han realizado y cuáles están siendo los resultados.
 - b) También es conveniente incluir **la estructura del equipo** que procesará la información (no todos estarán siempre presentes en el kick off), detalles de la persona que liderará la implementación y si corresponde, las entidades o personas que patrocinar el ejercicio.



Slide introductoria de la metodología



Slide de introducción de las herramientas



Ejemplo de Calendario de la sesión



Ejemplo de slide con el CV resumido del equipo dinamizador.

Es conveniente enviarlo con anterioridad a los participantes e imprimirlo en un poster para que sea visible durante la sesión.

El equipo dinamizador debería estar formado al menos por tres personas, un responsable del proyecto, un Project Manager (PM) y un consultor. Cuando el equipo es de tres personas los roles se podrán mezclar, con el PM realizando además tareas del rol de consultor.

Kick off

Modo de uso

2. Se realiza la identificación de objetivos.

a) Se explica la **diferencia entre objetivos directos e indirectos**:

Factores directos: Los que son imprescindibles para el éxito del ejercicio, sino se cumplen no se ha alcanzado el objetivo (no es blanco o negro, pueden existir niveles).

Factores indirectos: Los que derivan de los directos y sería deseable alcanzar pero no afectan directamente el éxito del ejercicio. Muy vinculados a los intereses individuales de los participantes de la sesión.

b) Se divide el poster en secciones para que cada asistente tenga un área asignada y se identifica dicha área.

El diagrama muestra un poster con el título "FACTORES DE ÉXITO DEL PROYECTO" dividido en dos secciones principales: "Directos" y "Indirectos".

Sección Directos: Encabezada por "Directos" y "Factores 'sìes que non' relacionados con el proyecto". Incluye un ejemplo: "Ej: saber hacer canales, targets, timing, costes, volumen de negocio, rentabilidades, share de mercado, nº de productos, posicionamiento, aserento, gestión de nuevos empleos...". Debajo hay una tabla con 5 columnas y 1 fila, con los encabezados "Parque científico", "Clúster sectorial", "...", y "Diputación".

Sección Indirectos: Encabezada por "Indirectos" y "Factores deseables relacionados con la organización/proyecto". Incluye un ejemplo: "Ej: aprender metodología de innovación, demostrar a la organización capacidades, construir un caso de éxito, crear herramientas para la difusión del caso, etc...". Debajo hay una tabla con 5 columnas y 1 fila, con el encabezado "Diputación" en la última columna.

Las secciones están etiquetadas con "a" y "b" en círculos azules.

Kick off

Modo de uso

3. Se entrega a cada miembro del equipo un juego de post-it y un rotulador (preferiblemente de punta gruesa para obligar a abreviar} y se le pide que ponga en cada post-it un objetivo directo.
4. Después de un tiempo previamente definido (10'-15') se les pide a los participante que por turnos expliquen sus objetivos y estos se colocan en el poster por orden de importancia en el área previamente asignada para esa persona.
5. Cuando todos han explicado sus objetivos se le pregunta a los participantes si tienen algo más que añadir. Es posible que tras escuchar los comentarios de otros participantes algunas personas tengan comentarios u objetivos adicionales.
6. Se repite el proceso para los objetivos indirectos.

FACTORES DE ÉXITO DEL PROYECTO

Directos

Factores "sine qua non" relacionados con el proyecto

Ej: abrir nuevos canales, targets, timing, costes, volumen de negocio, rentabilidad, share de mercado, I+D+D, posicionamiento, ecosistema, generación de nuevos empleos...

Parque científico	Clúster sectorial	...		
1	1			
2	2			
3				

Indirectos

Factores deseables relacionados con la organización/proyecto

Ej: aprender metodología de innovación, demostrar a la organización capacidades, conseguir un caso de éxito, crear herramientas para la difusión del caso, etc...

				Diputación
				1
				2
				3

4

6

Kick off

Modo de uso

7. En la fase posterior al workshop, los dinamizadores procesarán la información y realizarán una lista común de objetivos directos e indirectos que luego incluirán en el informe. Los objetivos finales tienen que ser ambiciosos pero realizables con los recursos asignados y tienen que constituir un balance cuidadoso de los intereses de cada una de las partes.

FACTORES DE ÉXITO DEL PROYECTO

Directos

Factores "síe qua non" relacionados con el proyecto

Ej: abrir nuevas canales, targets, timing, copes, volumen de negocio, rentabilidad, share de mercado, I+D de productos, posicionamiento, alianzas, generación de nuevos empleos...

1
2
3

Indirectos

Factores deseables relacionados con la organización/proyecto

Ej: aprender metodología de innovación, demostrar a la organización capacidades, construir un caso de éxito, crear herramientas para la difusión del caso, etc...

1
2
3

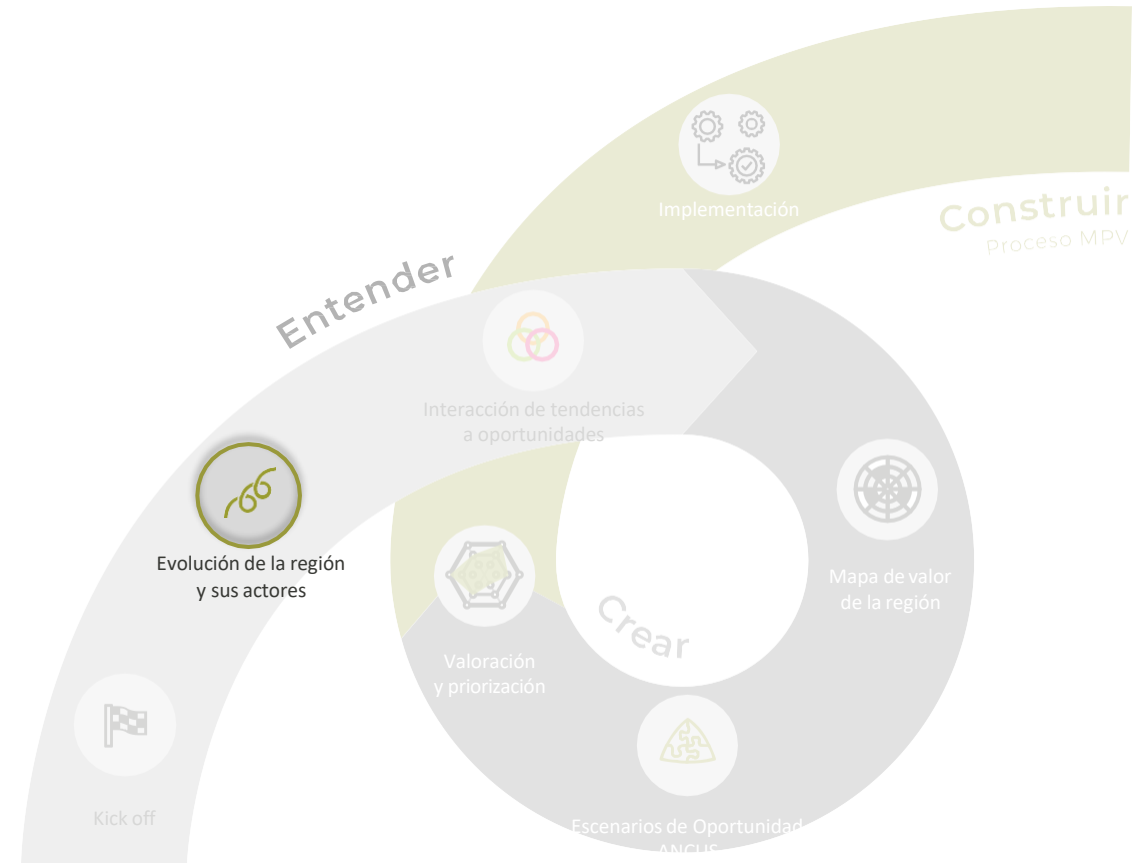
8. Por último, se presenta y discute el calendario, que ha de incluir los plazos para la entrega del informe y la implementación



Evolución

Introducción

- La evolución es la herramienta central en la **identificación de líneas de trabajo y tendencias desde adentro hacia afuera**. Es decir, partiendo del comportamiento histórico se identifican patrones y sinergias que se han extendido en el tiempo y que tiene razón de ser en las particularidades de los factores de ejecución, del entorno económico social, estilo de gestión u otros.
- Partiendo de la hipótesis de que estos factores condicionarán de la misma manera el comportamiento futuro del objeto de estudio se pueden crear líneas de tendencias que permiten vislumbrar cual puede ser la evolución probable a futuro. El objetivo es promover acciones sobre las líneas de tendencia con el fin de incrementar, modular o disminuir su efecto.
- Para enfocar adecuadamente el proceso es necesario conocer de antemano el nivel de profundidad que se quiere alcanzar con la herramienta.



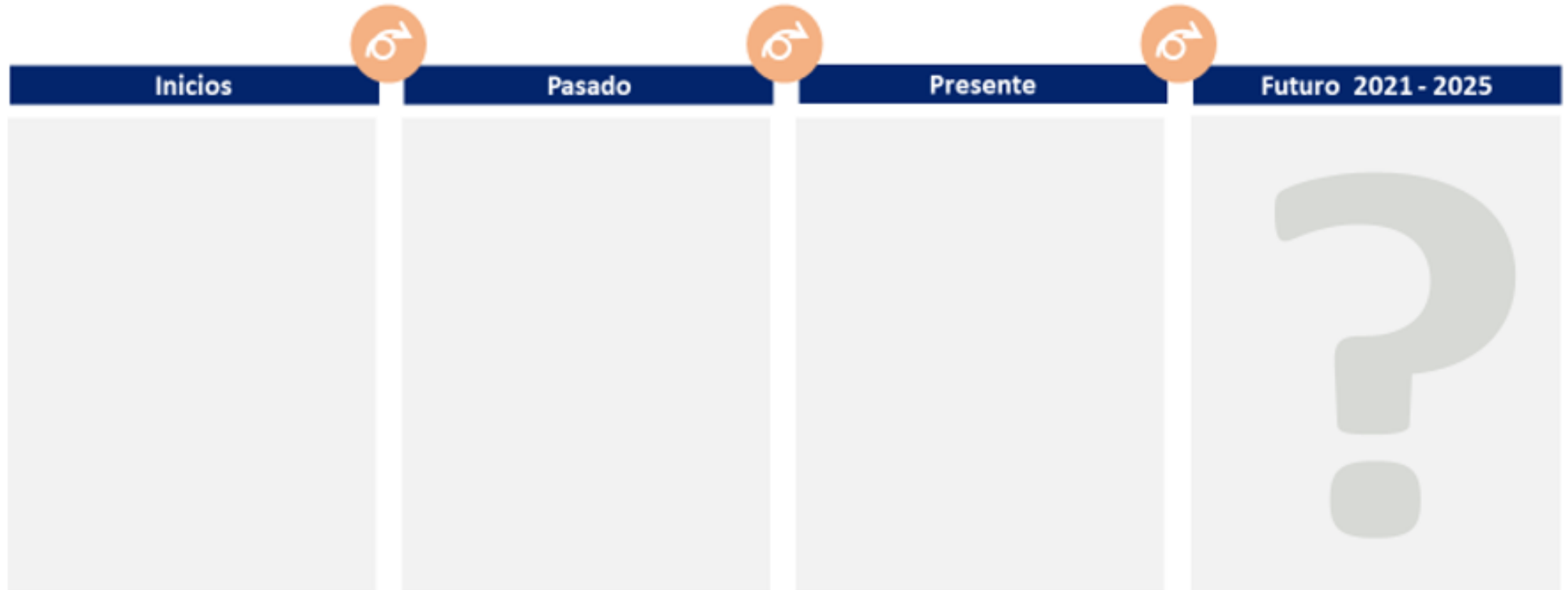
Evolución

Plantilla

Inicios	Pasado	Presente	Futuro 2021 - 2025	
			<i>Necesidades</i>	<i>Líneas de trabajo</i>
XXX	XXX	XXX	XXX	

Evolución

Plantilla

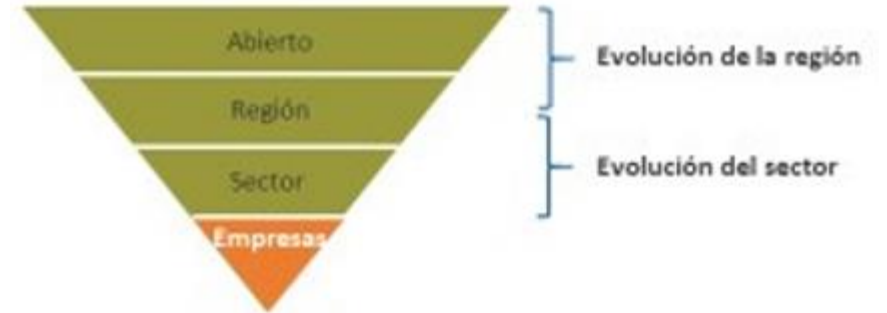


El reto de la región y sus actores consiste en

Evolución

Modo de uso

1. Se parte **del nivel de profundidad** para determinar el objeto de estudio de la evolución, por lo general en la **modalidad más acotada** se realizará la evolución de un **sector o grupo de sectores concretos** y en el **modo más amplio** puede realizarse un **análisis de la región y el total de sectores** que la componen.
2. Se divide la plantilla en áreas que se asignarán a cada uno de los distintos participantes o grupos de participantes. El propósito es que **cada especialista se centre en el análisis de su área de expertise** y cuente la evolución desde su perspectiva, sin entrar en cuestionamientos o en largas exposiciones de la visión particular de otros participantes



	Inicios	Pasado	Presente	Futuro 2021 - 2025	
Parque científico				Necesidades	Líneas de trabajo
Clúster					
Organizaciones sindicales					
...					
	Capacidades			Necesidades de capacidades	

3. En un postit cada uno de los participantes lista los principales hitos o puntos de inflexión desde la perspectiva de su área. Inicialmente este proceso se realiza desde los inicios hasta el presente, dejando el futuro para una parte posterior del ejercicio.

Evolución

Modo de uso

- Al finalizar el punto 3, cada uno de los participantes pasa a **comentar en voz alta cada hito** y estos se colocan cronológicamente en el poster. Es importante hacer notar que la **frontera** entre inicios, pasado y presente se realiza en **los hitos comunes** a todas la áreas y que hayan supuesto un salto evolutivo sustancial.
- Se le pide a los participantes que expresen su opinión de cuáles serán sus **necesidades a futuro** y que, partiendo de las directrices que ha seguido la evolución desde los inicios hasta el presente, genere una **visión de cuales serán las líneas de trabajo** a futuro desde la perspectiva de la institución que representa. Teniendo en cuenta, en todo momento, el filtro del objeto de estudio y los objetivos del ejercicio.



- En una **fase posterior** de análisis el equipo de **los dinamizadores ha de procesar la información**, eliminando o moderando hitos duplicados de modo que representen de la mejor manera posible el espíritu de la información que se ha querido transmitir.
- La información se organiza en un documento y se procede a realizar **una lectura en diagonal para buscar una síntesis** de la información recopilada por cada período evolutivo. La síntesis se escribe en las casillas correspondientes. **En la sección de futuro la síntesis estará marcada pro las líneas de trabajo** y tendrá como objetivo identificar el elemento común (de existir) en las diferentes visiones.



Evolución

Modo de uso

8. Finalmente se realiza una lectura de las cuatro síntesis y se realiza un **trabajo final de síntesis** en el kicker, quedando como resultado una frase que recoge toda la evolución del objeto de estudio expresada en clave de reto.



9. **Con frecuencia es conveniente realizar un segundo nivel de lectura** desde una perspectiva más alejada a la de los participantes en el ejercicio. En estos casos los encargados del análisis podrán realizar una reinterpretación de las síntesis desde una visión propia. Esta doble lectura permitirá aumentar el grado de entendimiento y reinterpretar el reto que se ha de superar para alcanzar los objetivos.



Interacción de tendencias

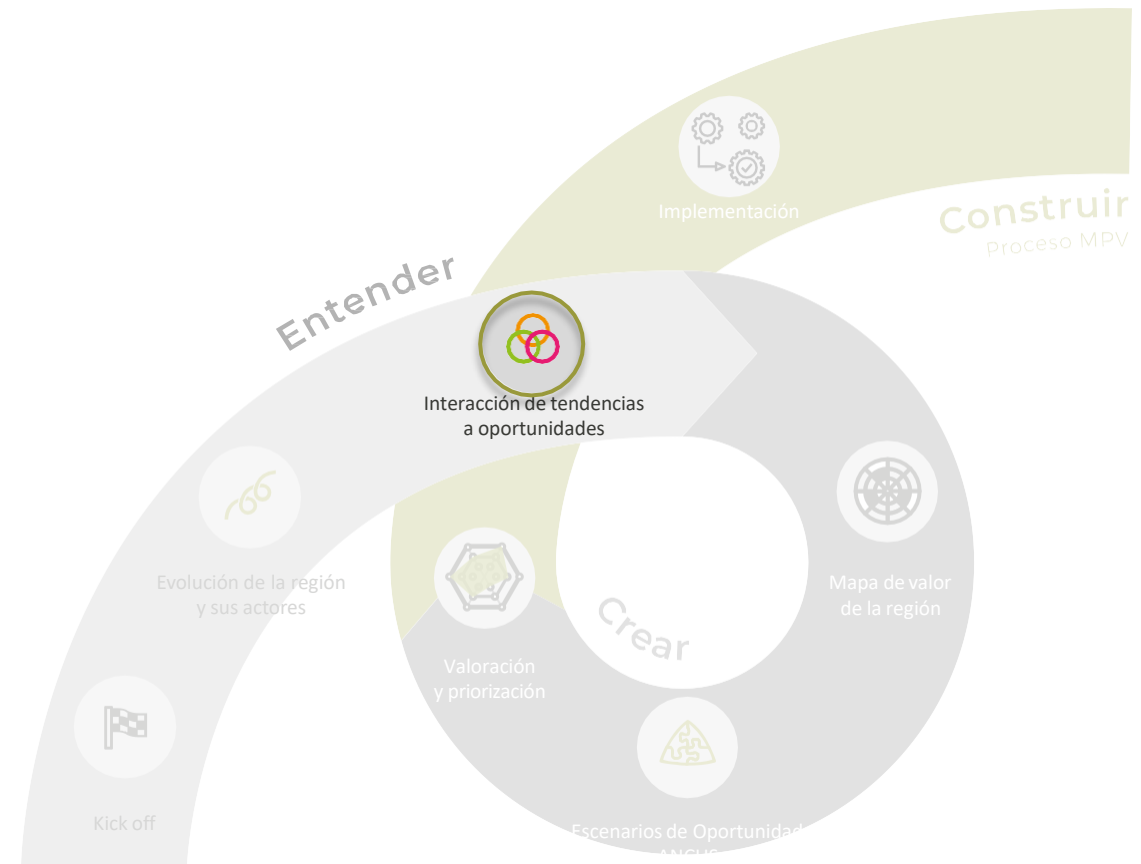
Introducción

Según la metodología de la innovación aplicada las oportunidades son el resultado de la interacción de tendencias que se pueden englobar en tres categorías principales.

- 1. Tendencias económicas o de mercado:** Las que hacen referencia a las fuerzas o fenómenos propios de la economía y los modelos de negocio e intercambio de valores y beneficios.
- 2. Tendencias tecnológicas:** Hacen referencia a los fenómenos tecnológicos y científicos y su nivel de difusión y aceptación.
- 3. Tendencias sociales y culturales:** Hacen referencia a las fuerzas o fenómenos de los comportamientos socioculturales y a nuevas necesidades observables de las personas.

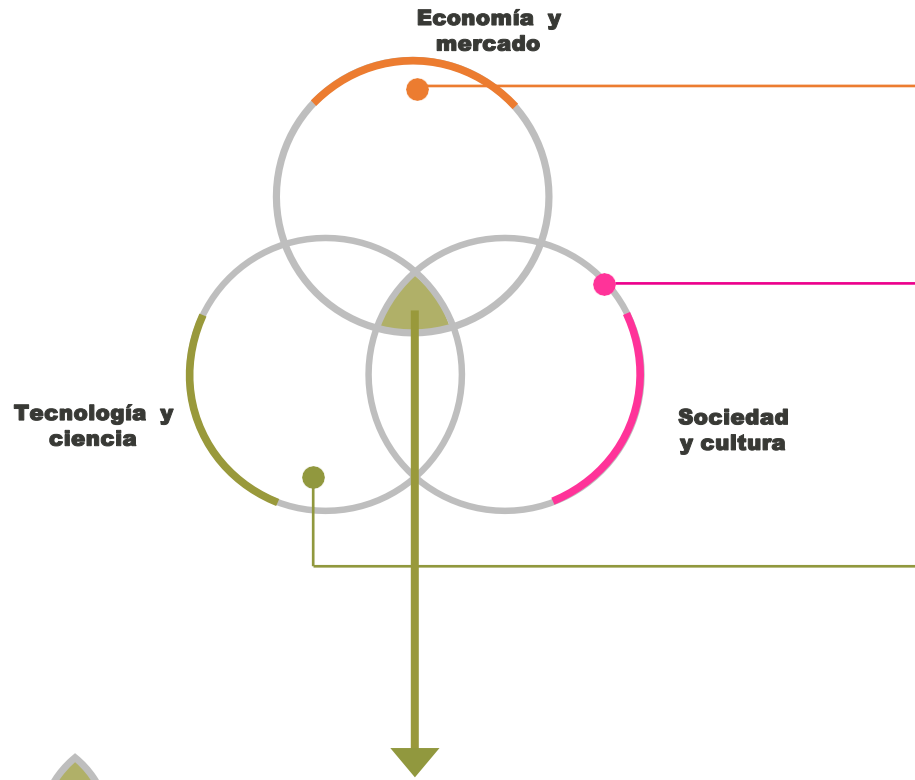
En un grado de simplificación máxima se puede decir que cada oportunidad ha de contar con una demanda potencial, un modelo económico y una tecnología que la sustente.

La herramienta interacción de tendencia permite clasificar y desarrollar las tendencias para que sirvan de input durante el proceso creativo de identificación de oportunidades.



Tendencias

Plantilla Interacción de Tendencias



ESCENARIO _____

Economía y mercado	• X	
	• X	
	• X	
	• X	
	• X	
	• X	
	• X	
	• X	
	• x	

Sociedad y cultura	• X	
	• X	
	• X	
	• X	
	• X	
	• X	
	• X	
	• X	
	• x	

Tecnología y ciencia	• x	
	• X	
	• X	
	• X	
	• X	
	• X	
	• X	
	• X	
	• x	

• X

Tendencias

Plantilla Tendencias de Tecnología



Interacción de tendencias

Modo de uso

Nota: La búsqueda y verificación de tendencias se alimenta de las líneas de trabajo identificadas en la evolución.

Las tendencias se pueden trabajar directamente en la sesión conjunta o en el trabajo de análisis posterior. La razón por la que frecuentemente se realizan posteriormente a la sesión y a cargo de un equipo experimentado es que la creación de oportunidades es un ejercicio creativo complejo donde las oportunidades van tomando forma durante la fase de análisis y es difícil de restringir a un tiempo muy acotado.

1. Partiendo de las líneas de trabajo identificadas en la herramienta evolución se identifican tendencias relacionadas con la misma y se clasifican en una de las tres esferas del conocimiento. Se pueden llevar las tendencias a la plantilla resumen de tendencias par tener una visión global de las mismas.



Interacción de tendencias

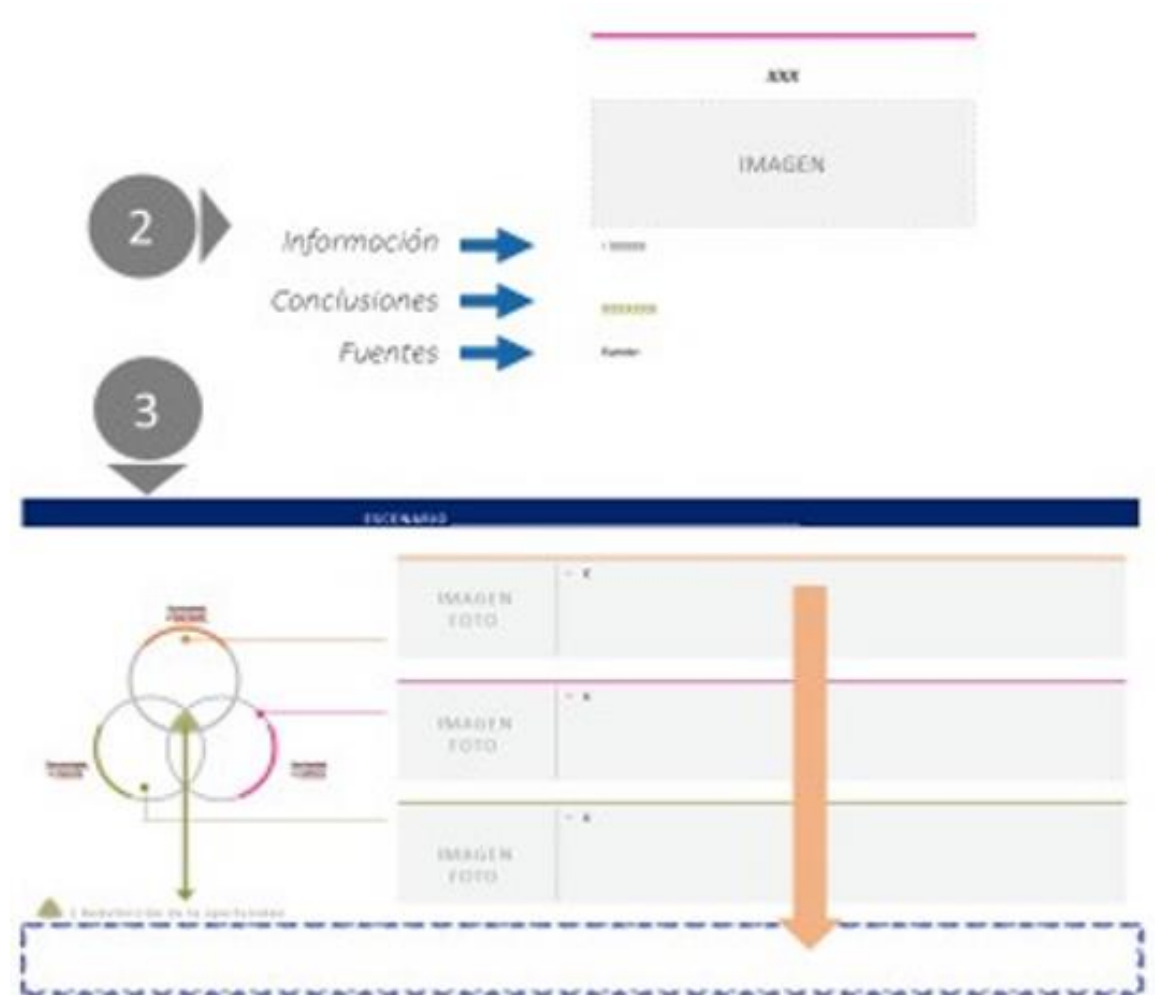
Modo de uso

2. Se trabajan las tendencias individualmente y por esfera, para cada una se realiza una búsqueda de información de los elementos verificables que la sustentan. Se realiza un resumen de la información recopilada y se emite una conclusión sobre los efectos de la tendencia en la línea de trabajo o en los actores regionales. Se incorporan fuentes y cualquier otro dato significativo.

3. Una vez estén todas las tendencias relevantes trabajadas se realiza un ejercicio de creación y búsqueda de oportunidades con ayuda de la plantilla creada para dicho fin. En dicha plantilla se coloca una o varias tendencias en cada categoría y con una visión de las tres se realiza la búsqueda y descripción de la oportunidad.

4. Las tres esferas nos permiten identificar la oportunidad como la posibilidad de satisfacer una demanda o necesidad contrastada y creciente de individuos o empresas {tendencias de sociedad}, mediante el uso de una tecnología o método novedoso (tendencias de tecnología) y sustentando por tendencias económicas (variaciones de demanda, precios, surgimiento de nuevos modelos de negocio, estructuras empresariales, ...).

5. Es posible que durante este proceso surjan nuevas tendencias o espacios en los que es necesario verificar la presencia de tendencias. La búsqueda de oportunidades es un proceso iterativo de creación donde las oportunidades surgen como idea o conceptos y van tomando forma en la medida en que los datos las sustentan.



Mapa de valor

Introducción

El mapa de valor es una **representación del conjunto de áreas estratégicas de la región** y tiene **como objetivo la identificación de los recursos de los que se dispone para explotar la oportunidad**, y por descarte, aquellos que se han de buscar de otras fuentes o regiones o que es necesario desarrollar.

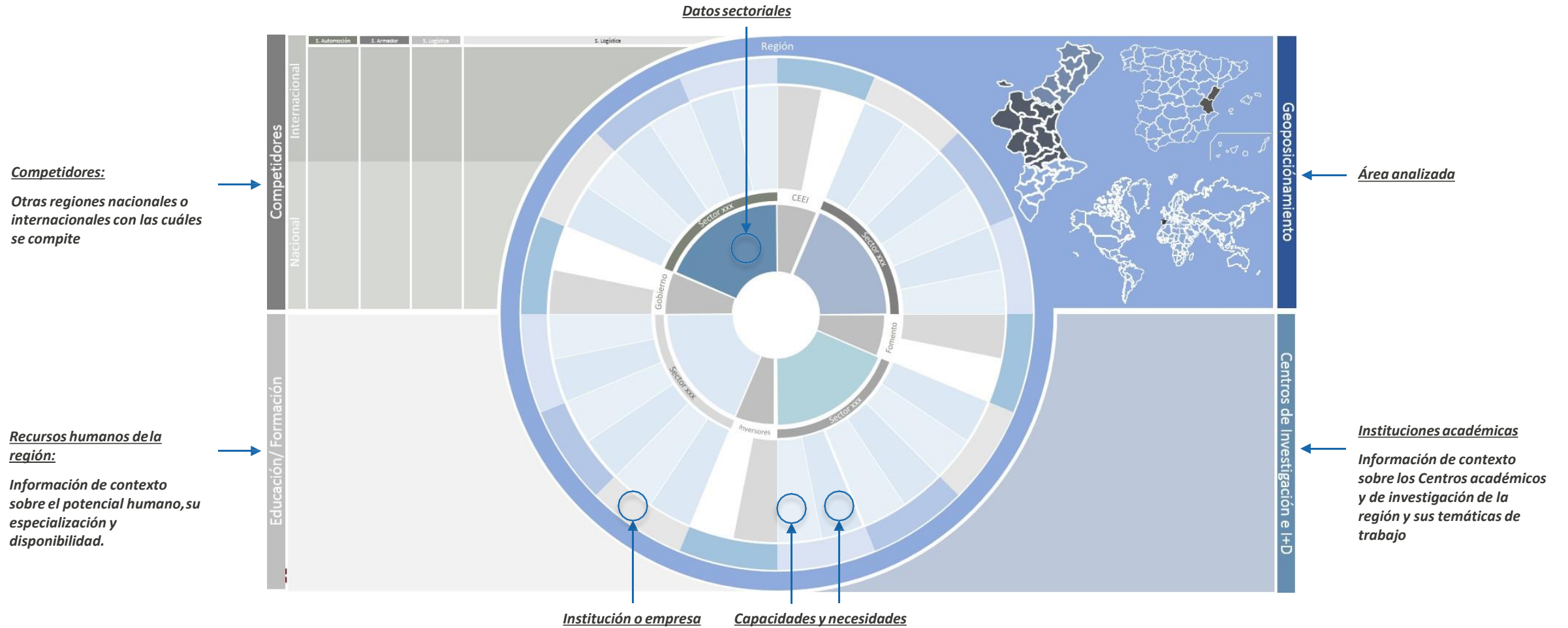
La base del mapa de valor es la identificación de las capacidades (activos y conocimientos) y su asociación con un actor o conjunto de actores específicos y las necesidades de los mismos. El match adecuado entre las capacidades de unos actores y las necesidades de otros, bajo el propósito definido de la oportunidad, es el objetivo final del equipo, porque el mismo garantizará su vinculación y contribuirá al éxito final del ejercicio.

La dinámica entre las capacidades de cada uno de los actores también va a marcar las líneas rojas, que estarán definidas por la cantidad de actores y recursos que estamos dispuestos a buscar, o que tiene sentido buscar fuera del mapa.



Mapa de valor

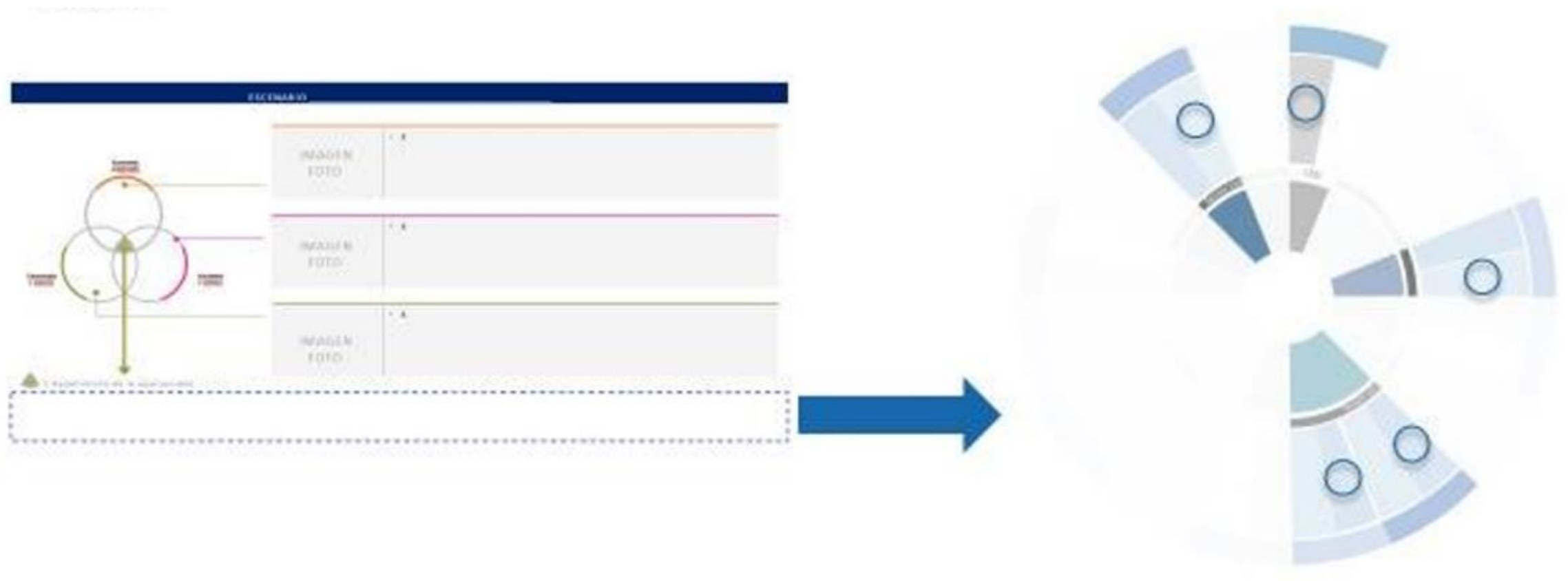
Plantilla



Mapa de valor

Modo de uso

2. El mapa de valor es la herramienta que permite identificar y catalogar las capacidades y necesidades dentro de un ámbito regional o sectorial. Es una herramienta de desarrollo continuo que sirve de base de datos a la hora de identificar a los actores necesarios para el desarrollo de la oportunidad.
3. Para cada una de las oportunidades identificadas en la herramienta interacción de tendencias es necesario analizar que necesidades de que actores puede cubrir la tendencia y que capacidades de otros podría utilizar. El objetivo es identificar un número amplio de actores que participarán en el desarrollo de la oportunidad.

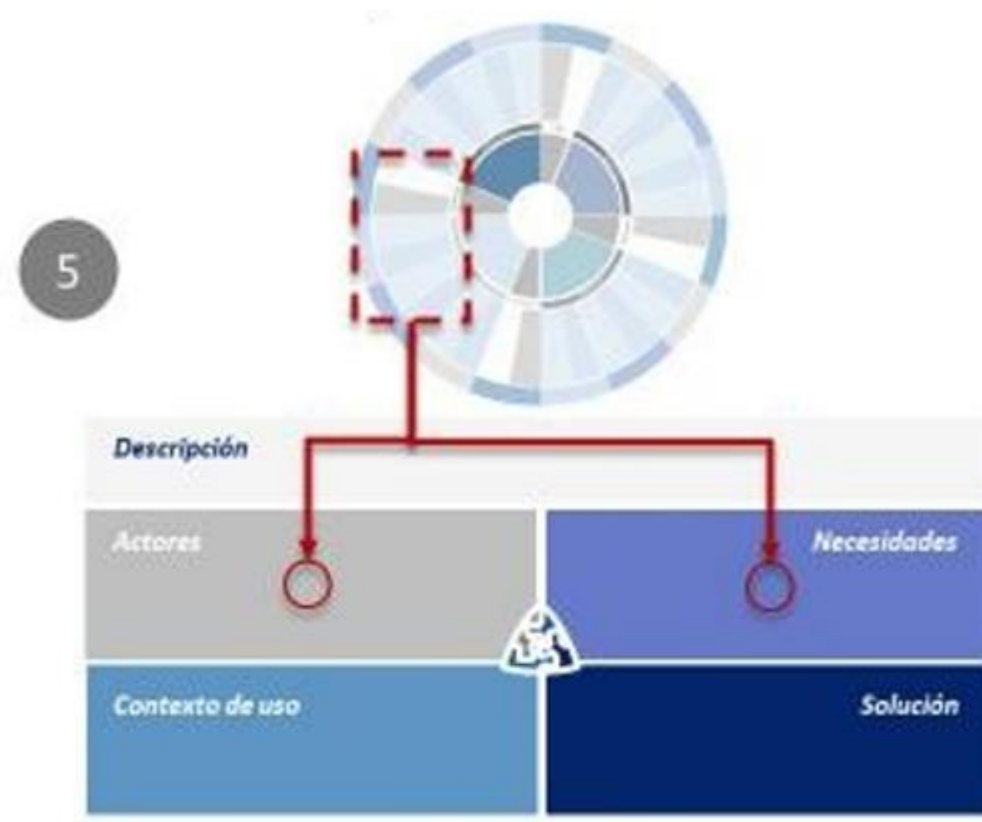
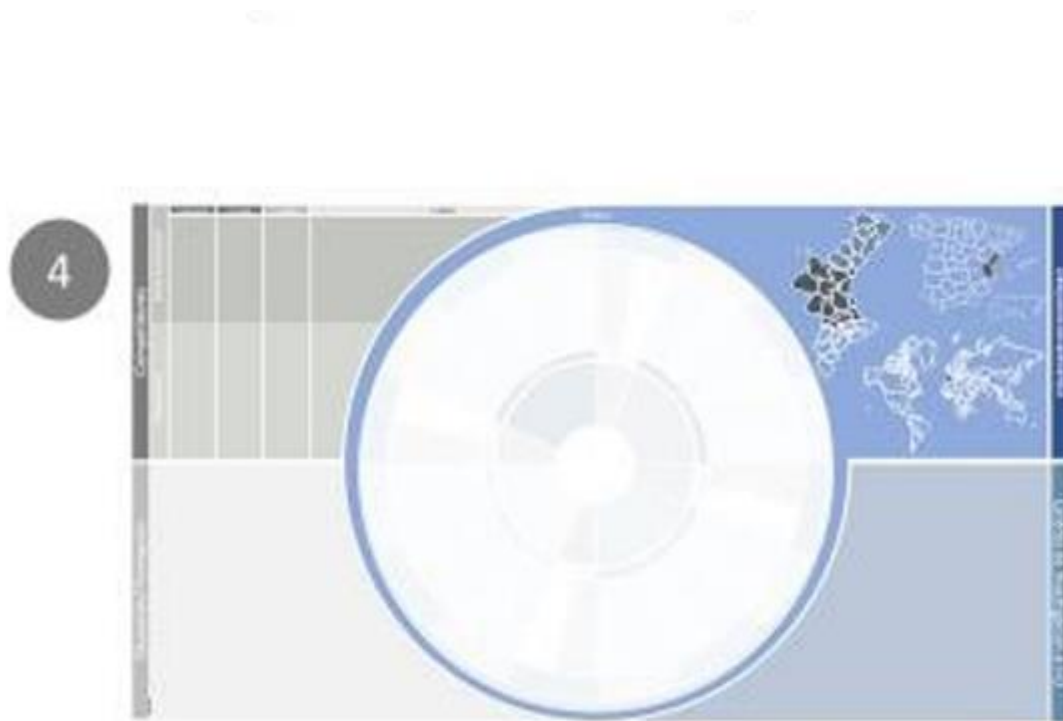


Mapa de valor

Modo de uso

4. La herramienta también cuenta con una información de contexto, datos regionales, sectoriales, entorno competitivo, instituciones y recursos que permite generar reflexiones sobre la adecuación de la oportunidad al entorno tecnológico, económico y social en que se pretende implementar. Esta información es de fondo y debe tenerse en cuenta en la toma de decisiones, pero no es imprescindible hacer unos explícito de la misma durante el proceso.

5. Al final del proceso los actores identificados y sus necesidades alimentarán la herramienta de escenarios de oportunidad.



Escenarios de oportunidad

Introducción

Si bien en la herramienta interacción de tendencias se llega a la definición básica de la oportunidad, esta aún no tiene entidad propia como para poder ser explotada. La **herramienta escenarios de oportunidad** es el marco en donde se procede a dotar a la misma de sus componentes esenciales, pasando así, de una idea bien fundamentada a una propuesta definida y estructurada. Los cuatro componentes que definen una oportunidad son:

- **Actores:** Son todos los organismos de la red de valor, no solo el usuario final, las empresas o el canal.
- **Necesidades:** Son las percepciones de carencia y expectativa de los actores antes descritos, y son impulsos catalizadores de un escenario de oportunidad.
- **Contexto de uso:** Una necesidad como impulso mental adquiere estructura y sentido al tener referencia a un lugar y tiempo concretos de uso (espacio y tiempo)
- **Solución:** Es en sí la correcta configuración de los anteriores elementos. A la hora de definir la solución, es preciso especificar sus atributos tangibles (prestaciones, tecnología, ...) y los intangibles (emociones, percepciones, identificación, ...)



Escenarios de oportunidad

Plantilla

<i>Descripción</i>	
<i>Actores</i>	<i>Necesidades</i>
<i>Contexto de uso</i>	<i>Solución</i>



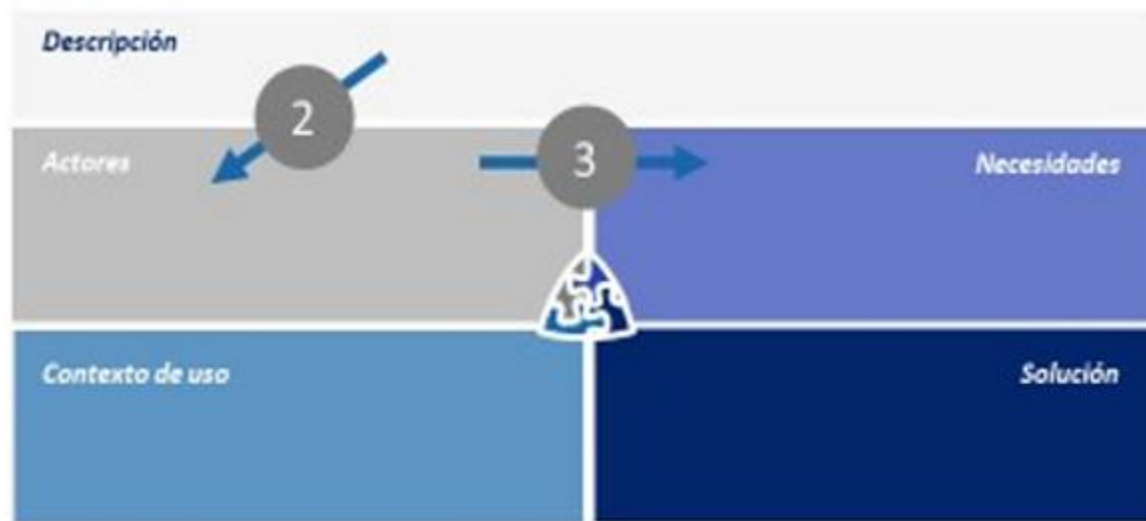
Escenarios de oportunidad

Modo de uso

1. Al igual que la herramienta de interacción de tendencias, los escenarios de oportunidad se pueden **trabajar durante una sesión conjunta** con todos los participantes o **realizarse de manera independiente** por el equipo dinamizador. Las ventajas de realizarlo por un equipo experto es la **mayor profundidad** y definición que es consecuencia de realizarlo **sin restricciones de tiempo**. El realizarlo en la **sesión conjunta**, en cambio, presenta la **ventaja** de contar con la **visión de los participantes** lo que además facilita la posterior venta de los resultados.

2. A partir de la **descripción de la oportunidad** que viene de la interacción de tendencias se ha **de listar todos los actores** que intervienen en la misma. Es conveniente que **la lista de actores sea exhaustiva** (stakeholders, aliados, prescriptores, ...) y no esté limitado a clientes y proveedores directos. Uno de los objetivos de este análisis es identificar aquellos con que se cuenta para desarrollar la oportunidad y cuales no están disponibles en la región y se han de localizar fuera. Posteriormente el trabajo del promotor en el desarrollo de la oportunidad ha de comenzar por la identificación de estos actores y conseguir su compromiso para el desarrollo de la oportunidad.

3. Posteriormente a la identificación de los actores se ha de hacer un análisis de cuáles son las **necesidades de cada uno**. En el caso de que exista una lista muy larga de actores se puede establecer una **jerarquía de necesidades**, identificando aquellas que es indispensable satisfacer par el éxito de la solución.



Escenarios de oportunidad

Modo de uso

4. A partir de las **necesidades** se realiza un ejercicio de **ubicarlas en un espacio tiempo**, es decir, un actor tiene una necesidad que se materializa en un momento y un lugar determinado, factores que se han de tener en cuenta para la solución.

5. Por última se trabaja en la **solución**, es decir, aquel **producto, servicio, entidad o acción** que permite la **satisfacción de las distintas necesidades de los actores** identificados **en el momento y lugar que estas se producen**. Esta solución **puede constar de múltiples elementos** y también **es posible que se identifiquen distintas soluciones par la misma oportunidad**.

6. **La representación gráfica** de la solución presente en la metodología del BIK Scale como un puzle formado por los cuatro elementos interconectados **es un recordatorio de la necesidad de que exista una concordancia absoluta** entre ellos para garantizar el éxito de la oportunidad.

7. Se ha de tener en cuenta que aunque el **flujo** representado aquí es el más habitual **no es el único posible**, la matriz de la oportunidad se puede comenzar a **rellenar desde cualquier punto**, en ocasiones se **parte** de una primera noción de la **solución** y se pueden definir los actores a los cuales satisface y así seguir el proceso hasta regresar a una mejora y redefinición de la solución original. El proceso también **puede tener varias iteraciones** en las cuales se profundiza y mejora la calidad del resultado.



Valoración y priorización

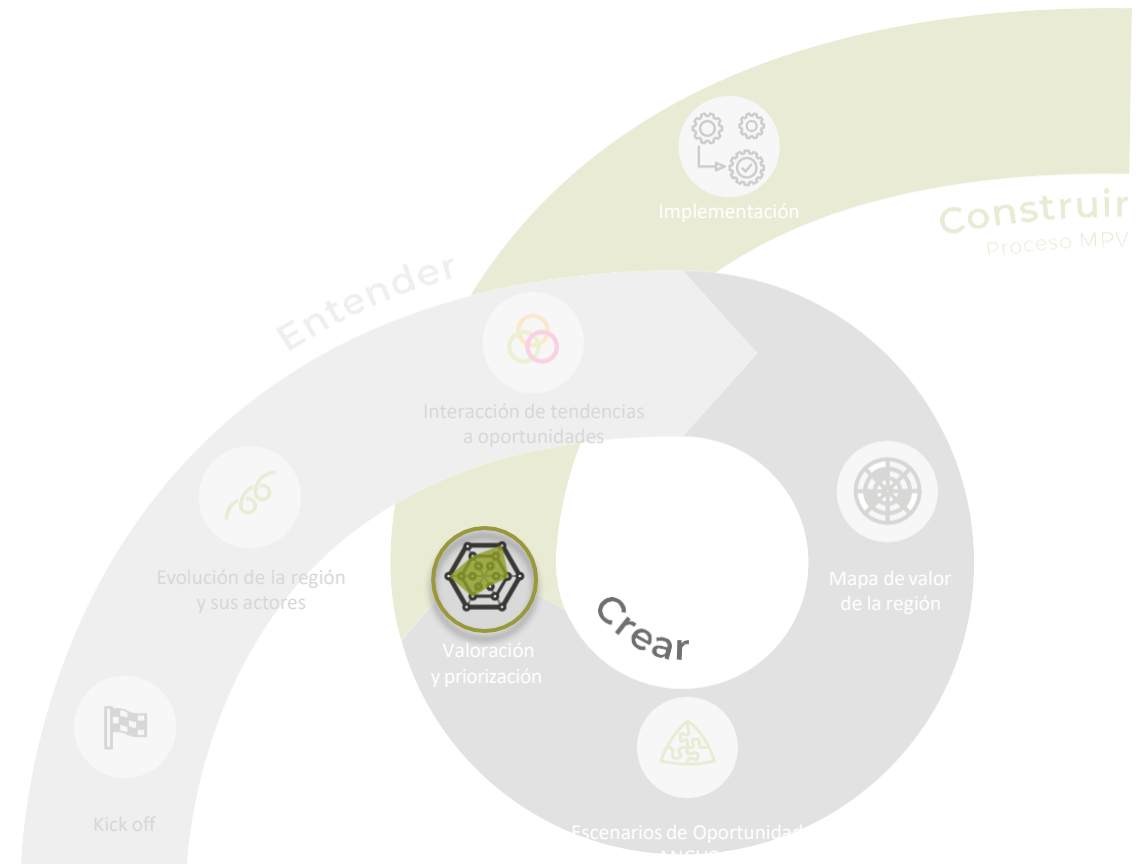
Introducción

De todas las fases realizadas hasta este momento pueden haber surgido un número significativo (6-8) oportunidades que responden en distinto grado a los objetivos inicialmente definidos en el kick off, sin embargo **no todas las soluciones son iguales ni se podrán implementar de la misma forma.**

La herramienta valoración y priorización tiene precisamente el propósito de **generar una reflexión**, muy pragmática, para priorizar, ordenar o descartar oportunidades.

Los **criterios de valoración variarán de un ejercicio a otro** para adaptarse a los objetivos de cada ejercicio, las personas que valorarán los escenarios de oportunidad también pueden variar, pero es claramente positivo poder contar con todos los participantes de la sesión conjunta. Si se realiza de esta manera es conveniente **organizar una reunión (presencial o telemática) para compartir la valoración** que cada integrante de la discusión haya hecho previamente y de manera individual.

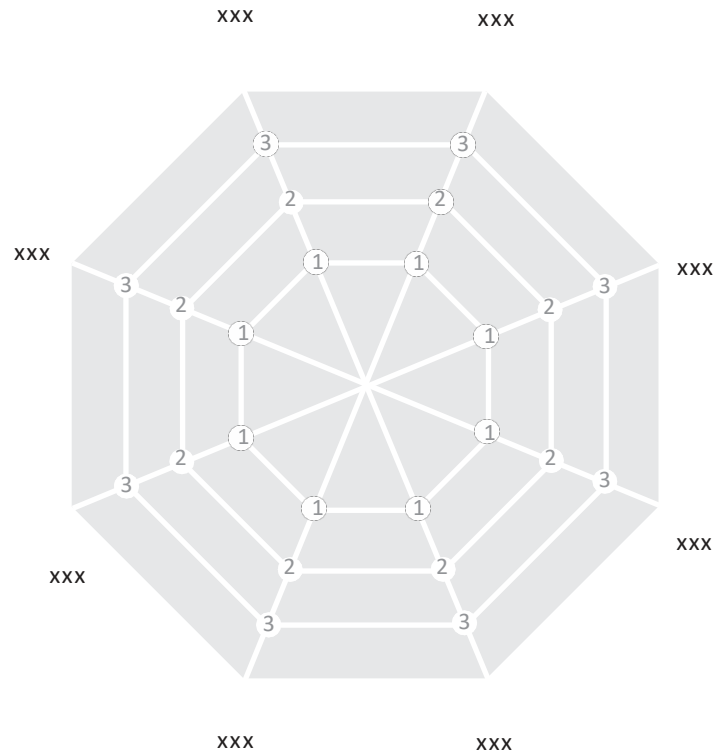
Aunque la herramienta tienen como propósito realizar la priorización no debe tomarse como una ecuación matemática, el **propósito final es dirigir el debate**, las decisiones finales se tomarán en este debate, teniendo en cuenta la valoración pero también otros factores que puedan surgir durante el ejercicio.



Valoración y priorización

Plantilla

ESCENARIO _____



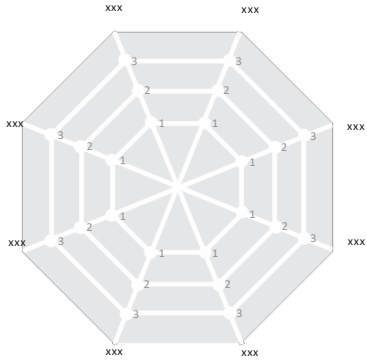
CARACTERÍSTICAS GENERALES

1. **A mayor área**, el escenario adquiere **mayor potencial**.
2. La valoración se hace **de 1 a 3**.
En el que **3 es el máximo deseable y 1 el mínimo**, en función de la pregunta.
3. Evalúa cada escenario **personal e individualmente**.
4. La valoración se efectúa en el **contexto de la empresa HOY** y en un marco de 3-5 años.
5. Sí existe duda o desconocimiento en el criterio a valorar.
Evalúe: 2 e Indíquelo.

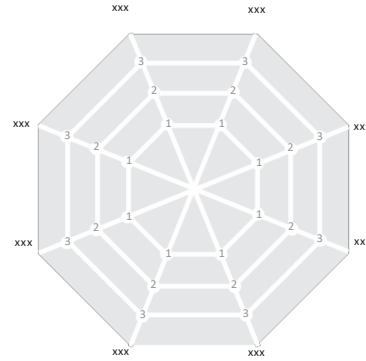
Valoración y priorización

Plantilla

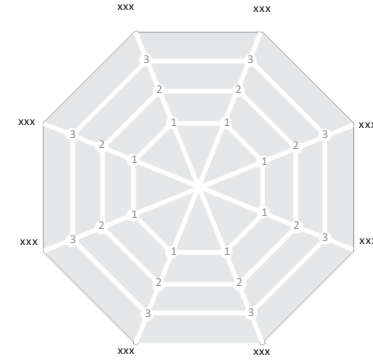
ESCENARIO _____



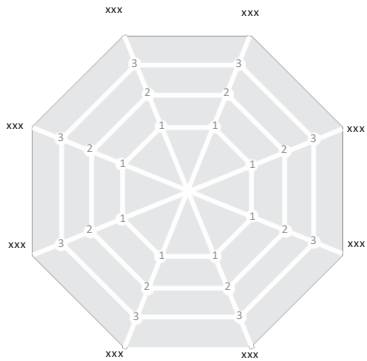
ESCENARIO _____



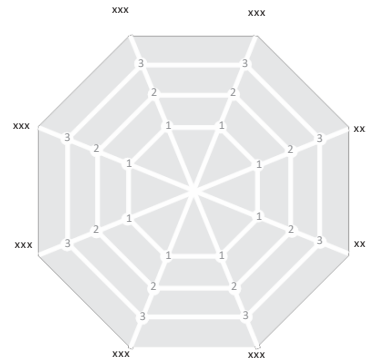
ESCENARIO _____



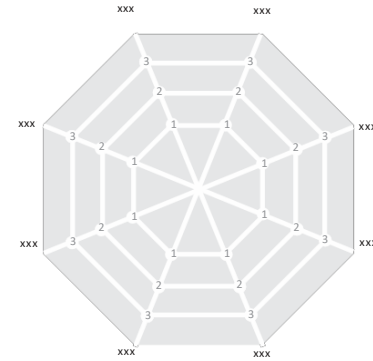
ESCENARIO _____



ESCENARIO _____



ESCENARIO _____



		E1	E2	E3	E4	E5	E6
1	Xxx						
2	Xxx						
3	Xxx						
4	Xxx						
5	Xxx						
6	Xxx						
7	Xxx						
8	Xxx						

Valoración y priorización

Modo de uso

1. **Con base a los objetivos directos e indirectos** identificados en le kick off se realiza una **selección de entre 6 y 8 factores de valoración** (ver ejemplos en el BIK Scale). Los factores se pueden ordenar **en orden de importancia** e incluso, dependiendo de la **relevancia** que se le quiera dar a un factor o factores determinados se puede decidir incrementar el peso de su valoración.
2. **Para cada criterio se define que significa un valor óptimo**. Es importante hacer notar que muchos criterios de valoración están invertidos, es decir, debería tener una valoración de 3 y ser positivos cuando no se cumpla la premisa (ej. Grado de dificultad del desarrollo) en estos casos una dificultad alta es negativa y debería tener una menor valoración.
3. **Se distribuyen los objetivos en la spider** y cada uno de los integrantes del equipo de valoración **procede a evaluar** cada escenario, asignándole un valor entre 1 (negativo) y 3 (positivo) a cada criterio y escenario.



Valoración y priorización

Modo de uso

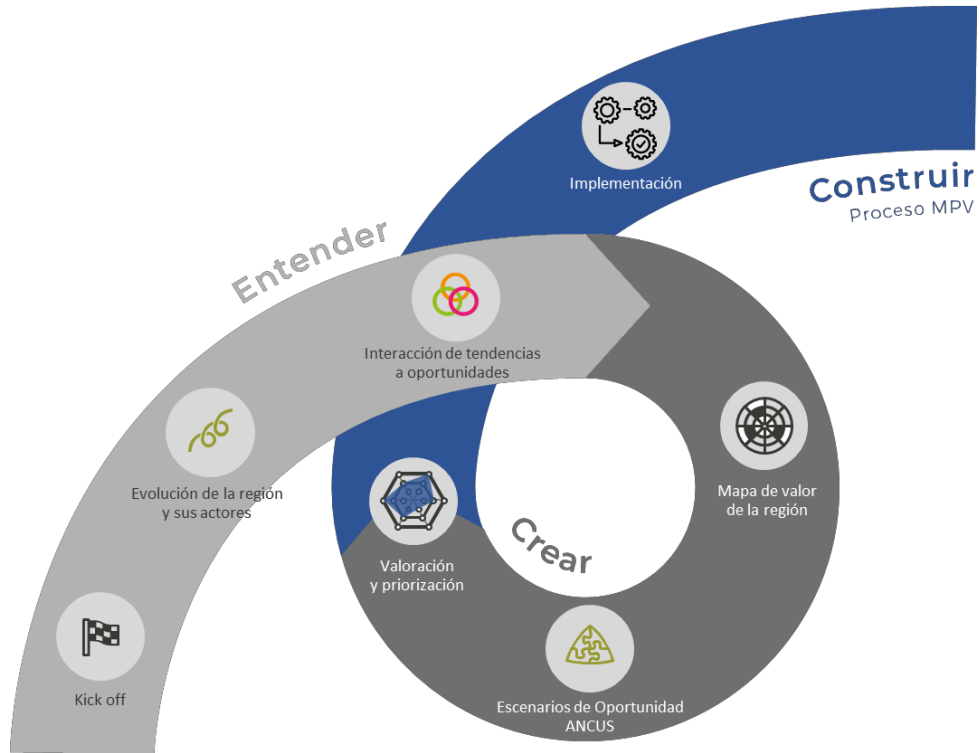
4. **Se completa una ficha con las valoraciones** de cada miembro del equipo y una con los resultados medios, nótese que cuando se calculan las medias, si no hay consenso los resultados pueden tender a 2 y en estos casos puede ser conveniente pedir una valoración con un rango más amplio (1-4).

5. Con las valoraciones hechas **se procede a la discusión y a establecer el orden de prioridad** de los escenarios de oportunidad y a **tomar decisiones** sobre su implementación.

		E1	E2	E3	E4	E5	E6
1	xxx						
2	xxx						
3	xxx						
4	xxx						
5	xxx						
6	xxx						
7	xxx						
8	xxx						

Flujo de la metodología

General



Contenido

- 1. Introducción**
- 2. Metodología**
- 3. Preparación previa al ejercicio**
- 4. Herramientas**
- 5. *Tips del proceso y documentación complementaria***

Tips del proceso

Promotor, perfil y rol

El promotor es la persona que asume el reto y la oportunidad y se encarga de trabajar para su implementación. Puede o no formar parte del proceso de generación pero en todo caso su rol es básico para que las oportunidades se materialicen y vayan más allá de un ejercicio teórico. Esta persona debe además contar con el tiempo, los conocimientos y los recursos materiales (financiación) suficientes para realizar su función.

Perfil y conocimientos deseables en el promotor:

1. Experiencia de trabajo en la región.
2. Contactos y conocimientos de las diferentes estructuras y categorías de instituciones regionales.
3. Capacidad para organizar y coordinar recursos.
4. Poder de convencimiento y habilidad para vender una idea.
5. Legitimidad y capacidad de ejercer como mediador.

Documentación complementaria

Empresas tractoras

- Estudio para la identificación de empresas tractoras en la CV.
- [Dinamicidad económica en las Pymes de la provincia de Alicante](#)
- [Mapa de empresas tractoras de la CV.](#)
- Caracterización de empresas tractoras en la provincia de Castellón

Documentación complementaria

Metodología empleada

- [Manuel Metodología BIK SCALE](#)
- [Herramientas metodología BIK SCALE](#)
- [Casos prácticos BIK SCALE](#)
- [Vídeos Metodología BIK SCALE](#)
- [Material Complementario Metodología BIK SCALE](#)

Documentación complementaria

Innovación Territorial

- *IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES TERRITORIALES/EMPRESARIALES DE CASTELLÓN*
 - [Ejercicio desarrollado para las comarcas del norte de Castellón](#)
 - [Ejercicio desarrollado para las comarcas del centro de Castellón](#)
 - [Ejercicio desarrollado para las comarcas del sur de Castellón](#)
- *IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES TERRITORIALES/EMPRESARIALES VALENCIA*
 - [Ejercicio desarrollado para las comarcas del noreste de Valencia](#)
- *IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES TERRITORIALES/EMPRESARIALES ALICANTE*
 - [Ejercicio desarrollado para el municipio de Elche](#)

Documentación complementaria

Referencias de aplicación para la tracción en Pymes

- [Caso 1: Experiencia de innovación colaborativa entre empresas consolidadas](#)
- [Caso 3: Plan de acción Innovación Colaborativa entre empresas de un clúster](#)
- [Caso 4: Plan de acción de Innovación colaborativa alrededor de una empresa líder de clúster](#)
- [Caso 5: Creación de oportunidades de mercado a partir del conocimiento de startup EBT´ s/EBC´ s](#)
- [Caso 6: Modelo para el Análisis y Diagnóstico del Modelo de Negocio](#)

Hacemos *innovadora* a tu empresa

+30
AÑOS



FINANCIA:



GENERALITAT
VALENCIANA

iVACE
INSTITUT VALÈNCIA DE
COMPETITIVITAT EMPRESARIAL

COORDINA:

CEEI
COMUNITAT
VALENCIANA
CENTROS EUROPEOS DE
EMPRESAS INNOVADORAS