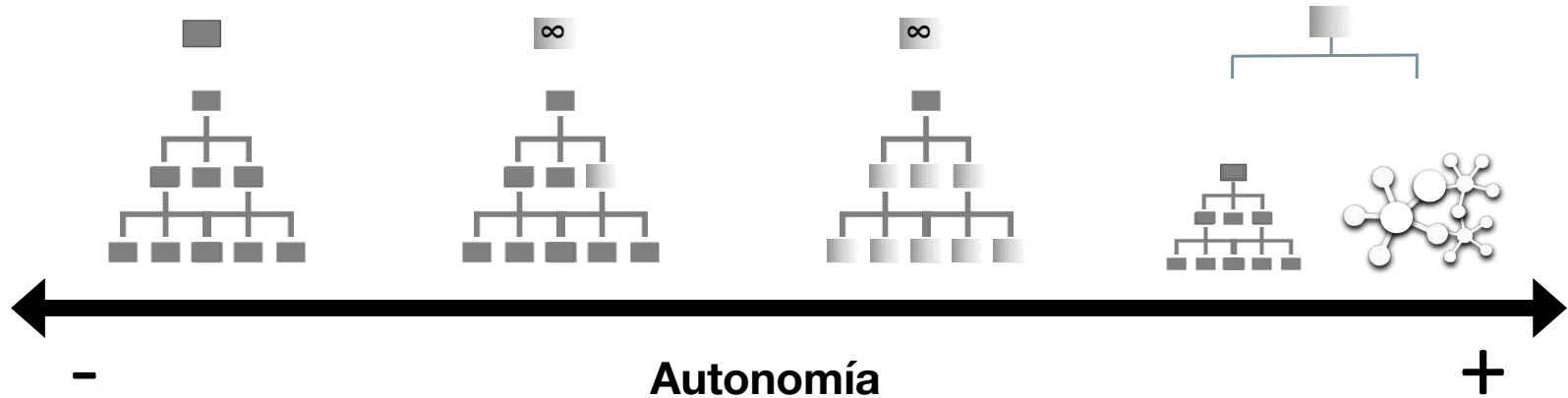


Estrategia de innovación

Febrero 2026



¿Qué tipo de estructuras adopta la unidad de innovación



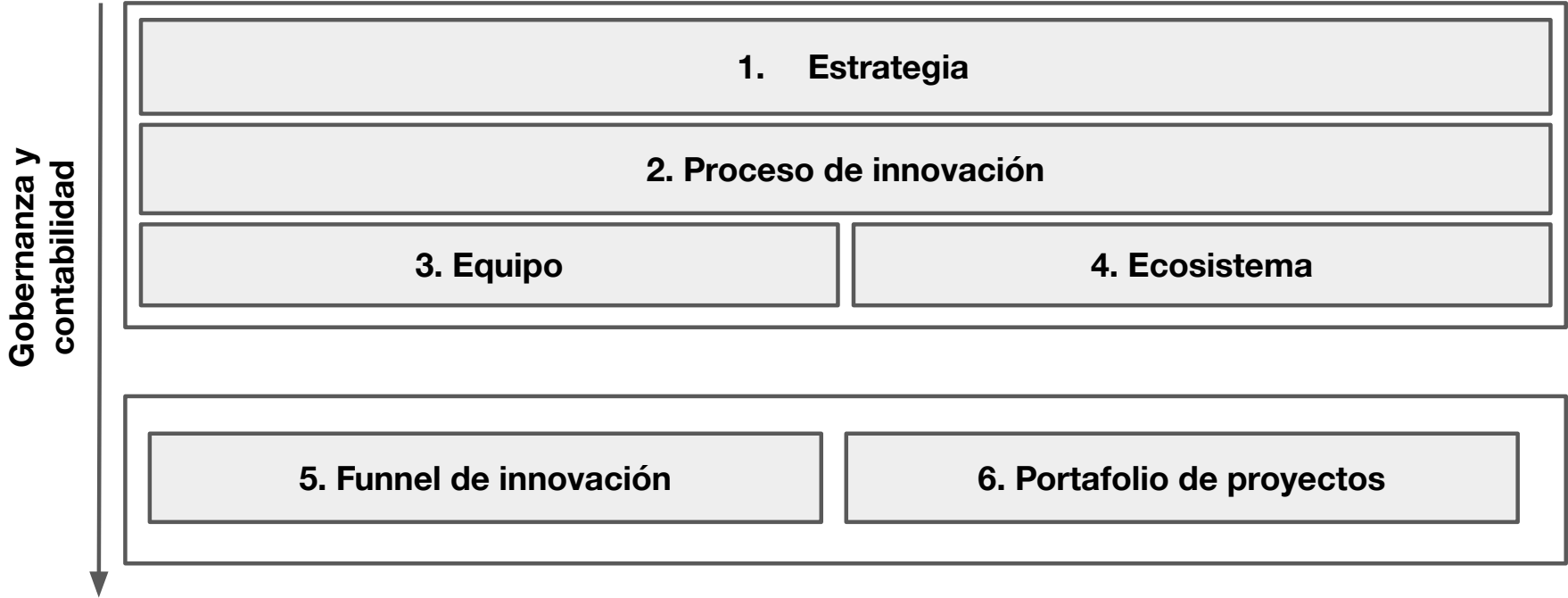
- ❑ Innovación no formalizada
- ❑ Innovación asumido por un área de la empresa no estructurada

- ❑ Unidad de innovación formalizada
- ❑ Innovación gestionada por una área como digital o transformación

- ❑ Unidad de innovación corporativo o global
- ❑ Unidades o embajadores de innovación en todas las áreas

- ❑ Unidad de innovación externa
- ❑ Organización independiente focalizada en la innovación
- ❑ Externalización de la innovación en un partner

¿Cuál es mi marco de innovación?



**¿Cómo están gestando las
organizaciones sus
estrategias de innovación?**

¿Cómo se define un modelo de innovación?



Modelo de innovación – Variables por bloque



Marco de innovación general

Propuesta base de marco de innovación para proceso:

VIGILANCIA

- Alineación estratégica
- Mapa y lanzamiento de retos
- Actividades de exploración
- Definición del consumidor / cliente
- Definición de las necesidades
- Definición de oportunidades

Output: Ficha de Reto, Ficha de oportunidad

Design Thinking

SELECCIÓN

- Recolección de ideas (intraemprendimiento / abierta)
- Evaluación y priorización de ideas
- Definición de proyectos
- Asignación de proyectos

Output: Manifiesto de propuesta de valor (solución), Ficha de proyecto

PROTOTIPADO

- Viabilidad técnica
- Viabilidad económica
- Validación con cliente / consumidor
- Plan de Negocio (cálculo del ROI y análisis de Sensibilidad)

Output: MVP validado y Ficha Definición Proyecto

Lean Startup / Agile (Scrum)

ESCALADO

- Definición del PMO
- Desarrollo de la solución
- Ejecución y seguimiento de innovación
- Escalado industrial
- Lanzamiento comercial

Output: Producto / servicio / proceso incorporado

RACI del departamento de Innovación

RESPONSABLE (R)

- Dar velocidad al plan estratégico mediante retos de innovación
- Posicionar a Iberostar en innovación
- Accionar y probar oportunidades de innovación
- Estimular y recoger las ideas de empleados
- Aterrizar oportunidades en casos de uso tangibles
- Cuestionar el *status quo*
- Colaborar al posicionamiento interno y externo de innovación
- Desarrollar el Plan de implementación

COMPROMETIDO (A)

- Promover la transformación digital (no implementación y formación) **#Comunicación**
- Prestar ayuda al core de negocio con nuevas soluciones (metodológico y técnico por los perfiles y el conocimiento en proyectos similares) **#Departamentos**
- Apoyar metodológicamente el desarrollo del proyecto **#Departamentos**

CONSULTADO (C)

- Generar nuevos productos innovadores **#Producto**
- Generar nuevos procesos innovadores **#Proceso**
- Generar nuevos modelos de negocio **#Producto #Proceso**
- Aportar buenas prácticas **#SaludyPersonas**
- Compartir la información proveniente de otros proyectos, la vigilancia de innovación, etc. **#Comunicación**
- Compartir la información proveniente de otros proyectos, la vigilancia de innovación, etc. **#Comunicación**
- Promover una cultura innovadora (internamente y con nuestros partners) **#SaludyPersonas**
- Gestionar las acciones de cultura innovadora **#SaludyPersonas**

INFORMADO (I)

- Generar y promover el ecosistema externo de innovación **#Ecosistema**
- Buscar *partners* desde innovación de manera organizada **#Ecosistema**
- Coordinar y comunicar toda la Vigilancia ligada a innovación **#Comunicación**
- Prototipar y validar proyectos de innovación **#Departamentos**

Organización – Ejemplo de Matriz RACI

¿Qué significa RACI?

- *Responsible* (Comprometido)
- *Accountable* (Responsable)
- *Consulted* (Consultado)
- *Informed* (Informado)



Maker

Es quien cuenta con el expertise requerido para ejecutar la tarea eficazmente



Decisor

Es quien cuenta con suficiente autoridad o expertise para validar las tareas ejecutadas y tomar decisiones para avanzar en las fases del marco de trabajo



Innovator

Es quien facilita y comunica la innovación, para asegurarse de que la tarea/entregable concreta emplee la metodología o herramienta de innovación correcta para asegurar el éxito de su desarrollo



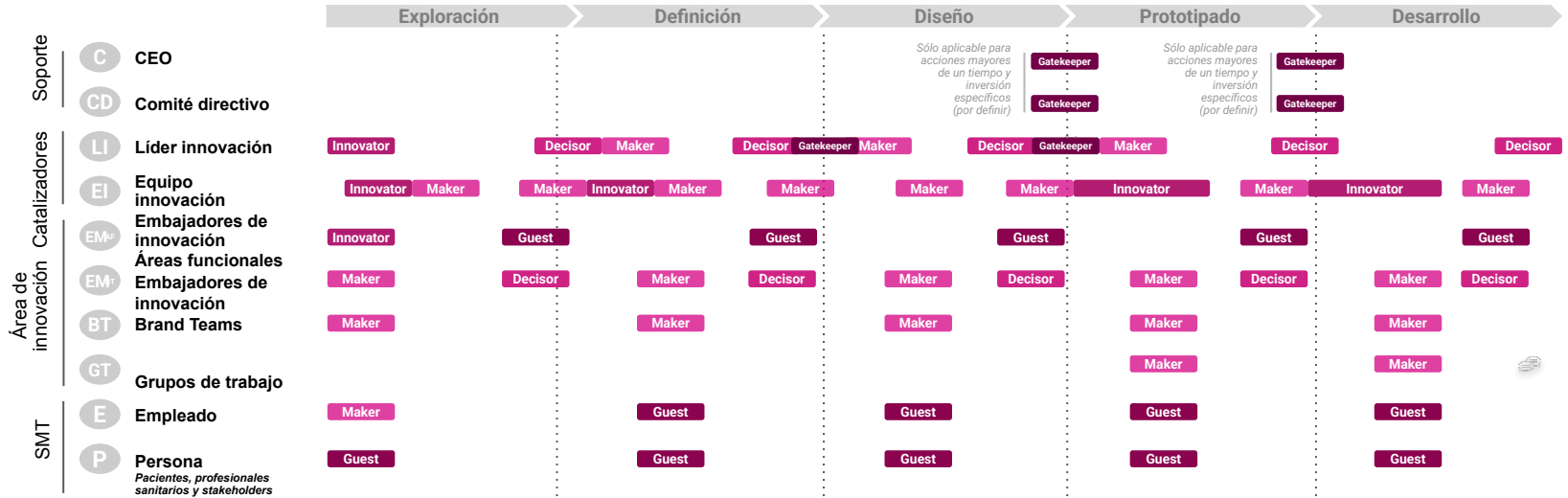
Guest

Es quien conoce de primera mano las necesidades de la problemática a resolver, contribuyendo a la acción al aportar información y conocimiento del mismo



Gatekeeper

Es quien cuenta con suficiente autoridad y expertise para tomar decisiones críticas respecto de acciones (controlando de la acción de innovación, etc.)



**¿Cómo están gestionando la
estrategia las
organizaciones?**

Estado del Arte

de la Innovación Corporativa

10 FLASHES



<https://drive.google.com/file/d/11AIMqUJ9rx5SRLhpNTevr6E-axfS5AhF/view?usp=sharing>

Ejercicio. Diseña la matriz RACI de tu unidad

RACI del departamento de Innovación

RESPONSABLE (R)

COMPROMETIDO (A)

CONSULTADO (C)

INFORMADO (I)

**¿Cómo están gestando las
organizaciones sus
estrategias de innovación?**

¿Cómo se define un modelo de innovación?

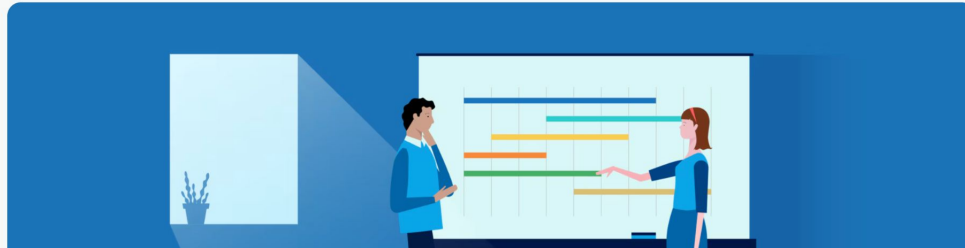


Casos de corporaciones

Cambios en la organización | 19 nov 2019

‘Single Development Agenda’, la solución para alinear estrategia y ejecución

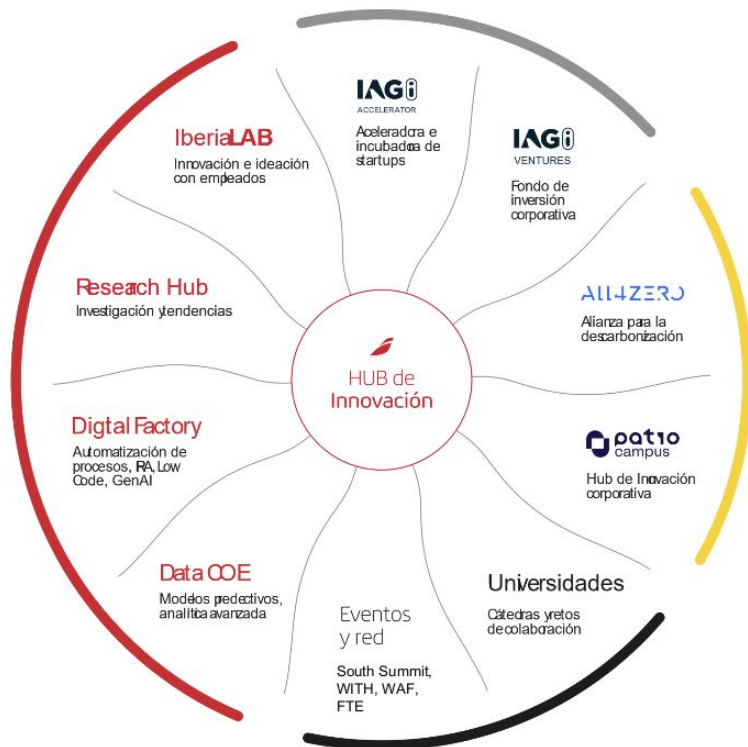
¿Cómo se eligen los proyectos estratégicos para el Grupo BBVA? La clave está en la agenda única de desarrollo (‘**Single Development Agenda**’ o **SDA**), una de las piezas fundamentales de la transformación ‘agile’ de BBVA. Su objetivo es aprovechar al máximo las capacidades existentes en la organización y asegurar un correcto alineamiento entre estrategia y ejecución.



<https://www.bbva.com/es/single-development-agenda-la-solucion-para-alinear-estrategia-y-ejecucion/>

Caso Iberia

CASOS DE UNIDADES DE INNOVACIÓN



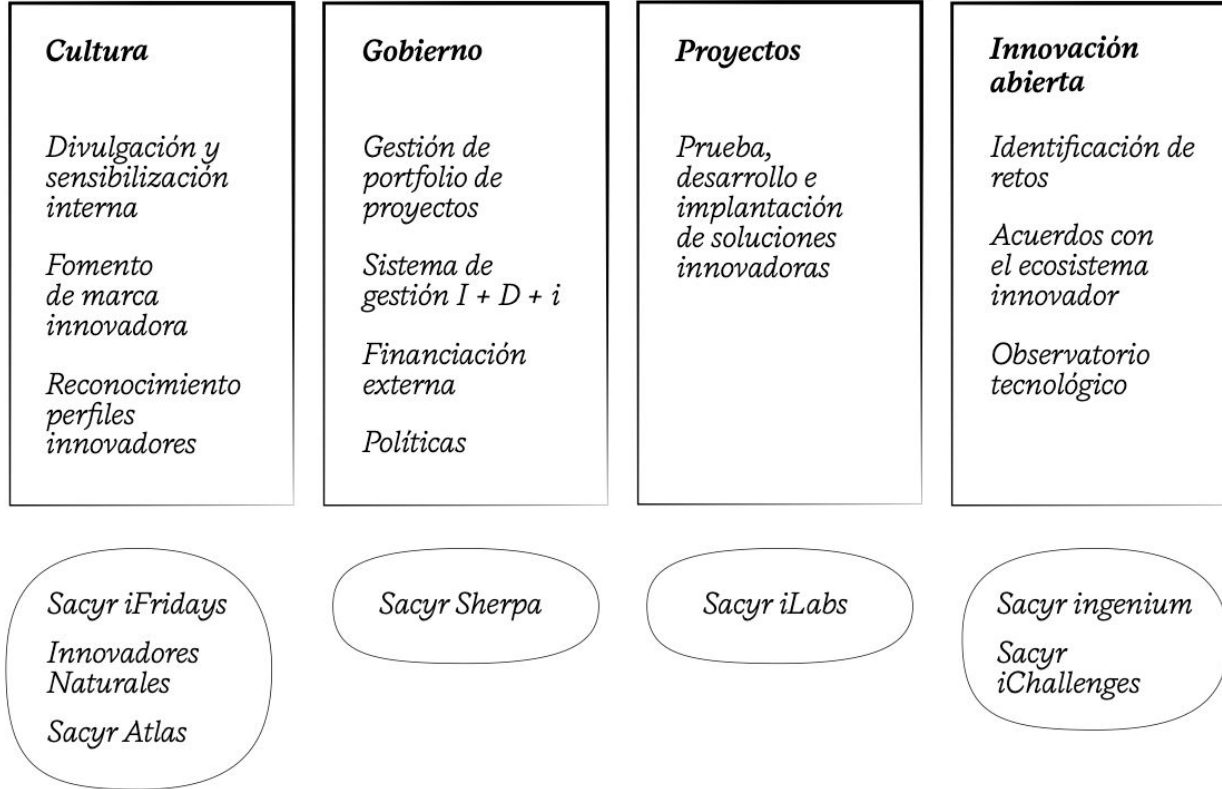
Caso Repsol

Modelo de innovación alineado con los principales pilares de la EECTI (*)



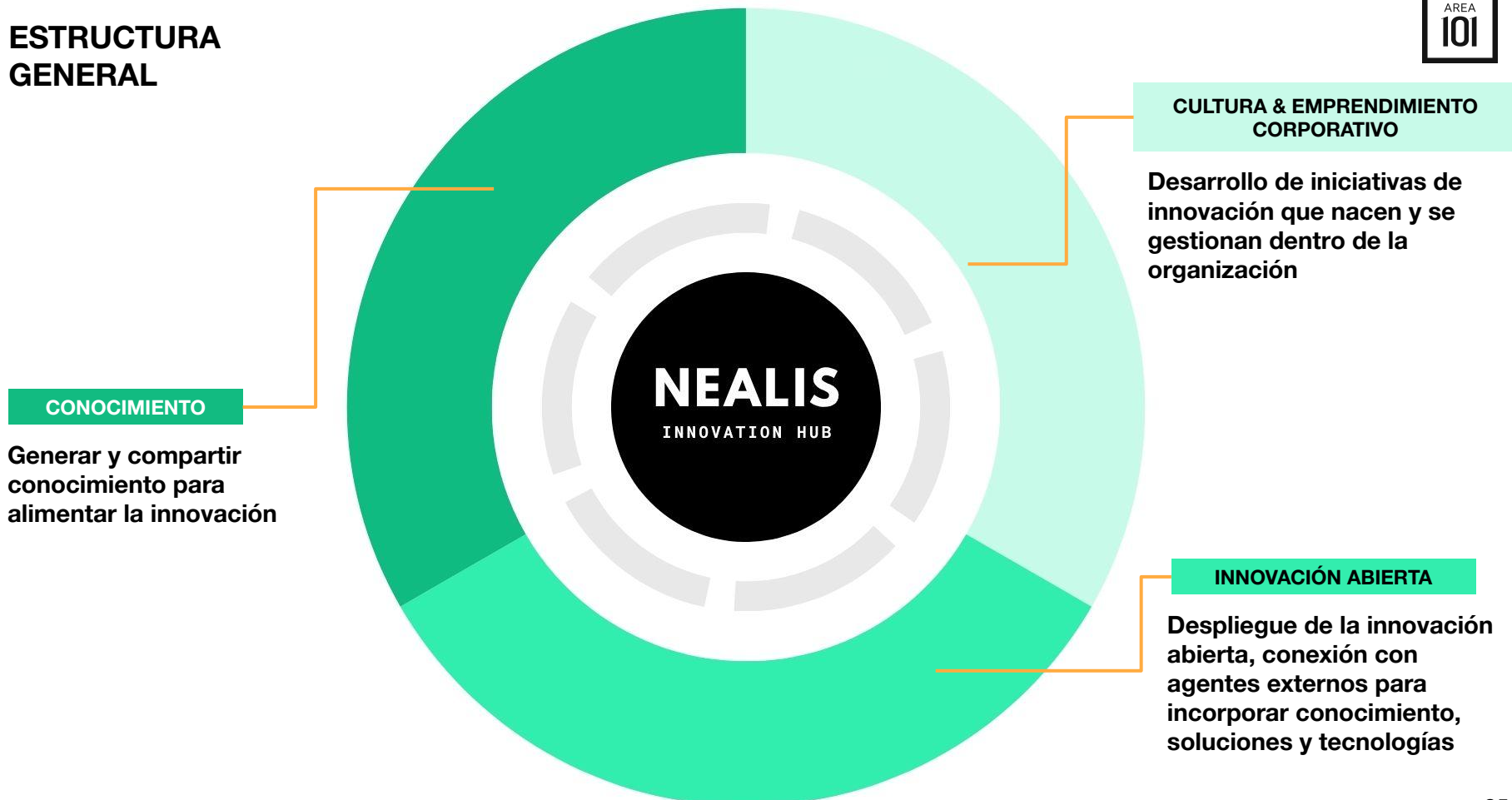
Caso Sacyr

4 PILARES TRANSVERSALES



Caso Nealis

ESTRUCTURA GENERAL



Caso Nealis



El viaje hacia el intraemprendimiento

“Nuestro propósito es llevar la innovación a toda la organización, a través del empoderamiento de todas las personas que la componen”

LAURA COTS Head of Innovation

En Grupo Catalana Occidente enfocamos la estrategia de innovación alrededor de tres ejes: la cultura, la oferta y el cliente, siendo este último el centro y el motor de todos nuestros procesos de innovación. La cultura y la oferta están estrechamente relacionadas, ya que creemos que una cultura que abraza el cambio y que fomenta la innovación entre nuestros empleados es el pilar fundamental para ser capaces de adaptar nuestra oferta de productos y servicios a las necesidades del mercado.

Para nosotros, el desarrollo de la innovación no puede hacerse en un único departamento, sino que ha de ser promovida y ejecutada por todas las áreas del grupo. Habitualmente, los proyectos de innovación son liderados por las direcciones de innovación, marketing y desarrollo conjuntamente con la implicación de equipos transversales de toda la organización. En paralelo, estos proyectos cuentan, cuando resulta necesario, con el soporte de equipos externos como consultoras o proveedores especialistas.

En 2017, tras diferentes reflexiones internas, tomamos consciencia de que era necesario acelerar nuestra transformación hacia una cultura de innovación y que para ello teníamos que involucrar a todos nuestros empleados. Nuestro reto era conseguir que todos los empleados del Grupo Catalana Occidente entendiesen y se sumasen a esta transformación. Con este objetivo en mente, diseñamos el programa Xplora, que buscaba no solo nuevas innovaciones, sino también nuevos innovadores.