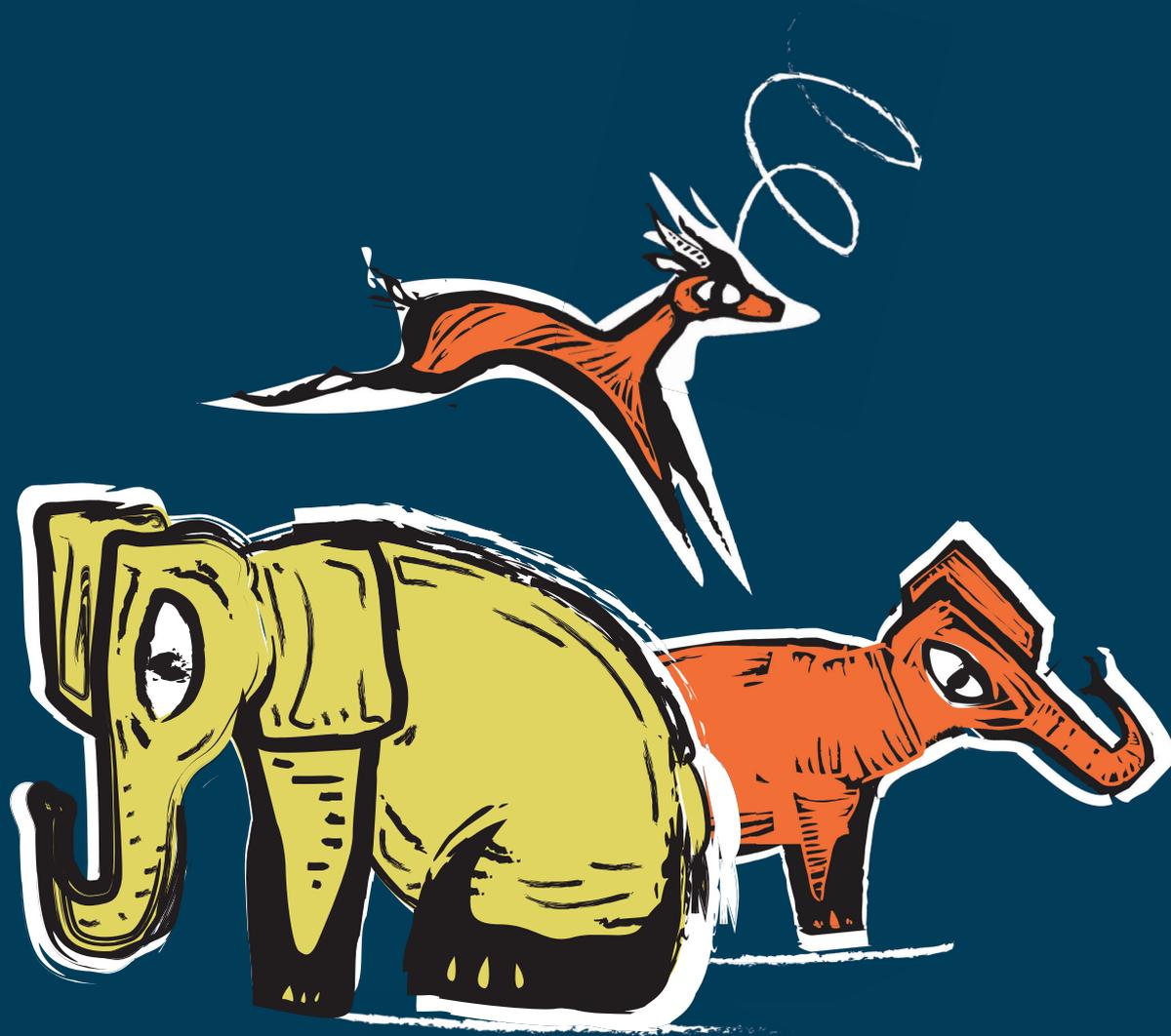


II Informe de Emprendimiento corporativo en España

Situación y claves de la colaboración entre empresas
para innovar y ser más competitivas



Enseñando a bailar a los elefantes como gacelas



Herramientas de emprendimiento corporativo

3.1 Crowdsourcing

► **Carlos Bellón y Rocío Sáenz-Diez**, *Universidad Pontificia Comillas (ICADE)*

ORIGEN

En el año 2001, Alph Bingham y Aaron Schacht, ambos empleados de Eli Lilly, lanzaron InnoCentive, una plataforma que permitía a científicos recibir reconocimiento profesional e incentivos financieros por resolver problemas corporativos de I+D. Al mismo tiempo, esta iniciativa facilitaba a las empresas aprovechar el talento de la comunidad científica global para encontrar soluciones innovadoras a sus retos de innovación. Desde sus comienzos, InnoCentive permitió el acceso de cualquier empresa a una amplia red de capacidades y perfiles científicos de todo tipo que, de otro modo, no hubiera estado a su alcance.

A día de hoy, multitud de empresas (*seekers*), entre las que se encuentran Boeing, DuPont o Procter & Gamble, han hecho públicos sus problemas científicos más complejos en la página web de InnoCentive, y cualquiera de los miembros de la red puede intentar resolverlos a cambio de un premio que oscila entre 10.000 y 100.000 dólares. Hasta ahora, más del 30% de los más de 2.000 problemas presentados han sido resueltos con éxito.

En el año 2007, la empresa alimentaria Doritos presentó el concurso *Crash the Super Bowl*, en el que el ganador y alguno de los finalistas de entre los anuncios generados por usuarios, serían emitidos durante los slots de publicidad del evento deportivo más visto de la televisión. Iniciativas como esta, de publicidad generada por el usuario, se han convertido, para empresas como JetBlue, Sony o Chrysler, en la herramienta ideal para llegar a la nueva generación de jóvenes consumidores, nativos digitales. De esta forma, sus contribuciones se hacen virales y consiguen un grado de distribución impensable para la publicidad tradicional.

En marzo de 2000, Goldcorp, empresa de minería canadiense, desarrolló el *Goldcorp Challenge*, en el que se invitaba a participantes de todo el mundo a examinar los datos geológicos de su mina Red Lake en Ontario para identificar zonas donde buscar el próximo depósito de oro del yacimiento. Ofreciendo 500.000 dólares en total a los 25 finalistas, Goldcorp atrajo más de 475.000 hits y se registraron más de 1.400 participantes de 51 países. Las numerosas soluciones confirmaron algunas de las suposiciones de Goldcorp, pero también identificaron depósitos totalmente nuevos, más de 140 en total, que los expertos corporativos habían pasado por alto.

El *crowd* es capaz de resolver problemas que se resisten a los departamentos de I+D de las grandes empresas, encontrar depósitos minerales con mayor acierto que las propias mineras y producir spots publicitarios de calidad similar a la de los profesionales. Y todo esto de modo más rápido y a menor coste.

Estos son tres ejemplos de aplicaciones del paradigma del crowdsourcing a la resolución de problemas empresariales que se pueden generalizar a muchas otras situaciones. Más allá del actual "efecto moda", el crowdsourcing puede conformar un modelo estratégico para atraer a un grupo motivado de individuos con todo tipo de habilidades y capaces de generar soluciones a problemas corporativos que exceden las competencias de la propia empresa.

Este fenómeno hace evidente la necesidad de una revisión profunda de la actual perspectiva sobre el papel del profesional y de la empresa en la economía, del valor de la propiedad intelectual y de la importancia de los trabajadores de la información en el proceso productivo (Brabham, 2008).

CONCEPTO

La gran adaptabilidad del crowdsourcing lo convierte en una herramienta tremendamente útil en la práctica empresarial, pero al mismo tiempo dificulta su definición formal. No hay consenso en la caracterización del fenómeno, hay diferentes puntos de vista sobre quién forma parte del *crowd* o cuál es su función. Y dependiendo de la perspectiva utilizada, ciertas iniciativas (como Wikipedia o YouTube) son clasificadas como *crowdsourcing* por unos autores y no por otros, como señalan Estellés-Arolas y González-Ladrón-de-Guevara (2012). Nosotros utilizaremos una adaptación de la definición propuesta por estos mismos autores:

Crowdsourcing es un tipo de actividad participativa, en la que un individuo o institución de cualquier tipo, propone a un grupo de individuos el desarrollo voluntario de una tarea. Este grupo de individuos puede ser de tamaño y características diversas. El desarrollo de esta tarea, de complejidad y modularidad variable, y en la que el grupo participa usando su tiempo, recursos, conocimientos y/o experiencia, siempre debe resultar en un beneficio mutuo. El participante recibe la satisfacción de alguna necesidad, bien sea económica, de reconocimiento social, autoestima o el desarrollo de habilidades individuales; mientras el iniciador de la actividad obtiene para su uso el resultado de la tarea propuesta.

Siguiendo a Blohm et al. (2013) distinguiremos dos tipos de *crowdsourcing*: competitivo y colaborativo. En el primer tipo, se recogen y transmiten las soluciones que los miembros de un colectivo han generado de forma independiente, mientras que en el segundo las soluciones se producen ya de forma colectiva desde el momento de su generación.

CONTEXTO

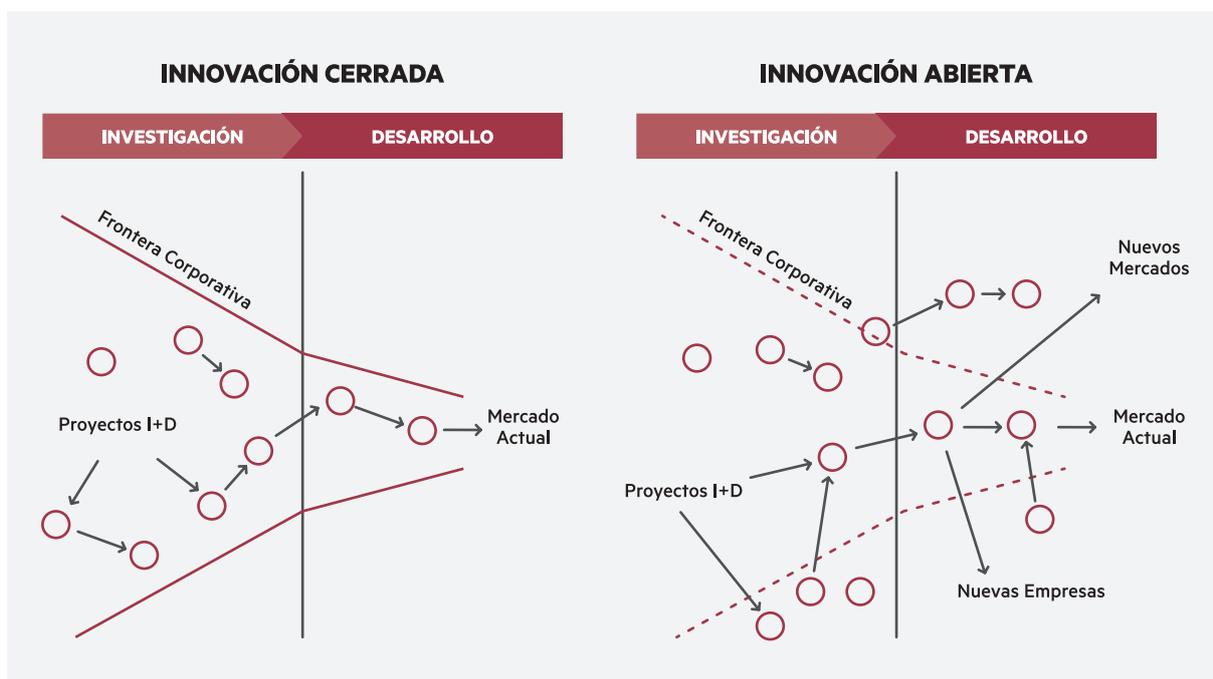
El *crowdsourcing* se encuadra dentro del fenómeno más amplio de la innovación abierta. Chesbrough introduce este concepto por primera vez en 2003 en su libro *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. La innovación abierta se ha convertido en un nuevo paradigma para la organización de la innovación.

La **innovación abierta** se define como un proceso de innovación distribuido basado en el direccionamiento del flujo de conocimiento a través de las barreras organizativas, siendo su característica fundamental que las empresas utilicen ideas tanto externas como internas y combinen estrategias de comercialización tanto internas como externas, en su proceso de creación de valor. (Borges et al., 2018)

La innovación abierta puede clasificarse como *outside-in* o *inside-out*. La primera consiste en abrir el proceso de innovación de una empresa a influencias y contribuciones externas de todo tipo, siendo el aspecto de la innovación abierta más estudiado académicamente y de mayor aplicación en la práctica empresarial. Por el contrario, la modalidad *inside-out* consiste en permitir o incluso fomentar que las ideas internas salgan de la organización para que otros las usen en sus procesos productivos. Esta es la vertiente de la innovación abierta menos explorada tanto en la teoría como en la práctica. La Figura 1 refleja las diferencias entre la forma tradicional de entender el proceso innovador (innovación cerrada) y la innovación abierta, tanto *outside-in* como *inside-out*.



Herramientas de emprendimiento corporativo



Fuente: Elaboración propia a partir de Chesbrough, 2003

MODALIDADES

El ejemplo de InnoCentive es paradigmático de una modalidad de *crowdsourcing* que se encuadra en la modalidad *outside-in* de innovación abierta y usa el *crowd* de forma competitiva: los **concursos de ideas**. Estos concursos pueden llevarse a cabo esporádicamente impulsados por la empresa interesada en el resultado final, o estructurarse a través de plataformas como la propia InnoCentive o Kaggle (propiedad de Google).¹⁴

El éxito de los concursos de ideas se basa en el aprovechamiento puntual de capacidades muy diversas que están normalmente dedicadas a otros objetivos. En el caso de InnoCentive, por ejemplo, los problemas los resuelven con mucha frecuencia aficionados.

Otro tipo de *crowdsourcing* competitivo, y también basado en la idea de utilizar capacidades de aficionados, es el ejemplificado por los programas SETI@home de UC Berkeley o Mechanical Turk de Amazon. La idea de SETI@home era utilizar la capacidad ociosa de los ordenadores personales en reposo para atacar una tarea extremadamente compleja e intensiva en capacidad de proceso como es el tratamiento de señales procedentes del espacio exterior en busca de evidencia de vida inteligente.

¹⁴ Kaggle gestiona concursos para resolver problemas de *machine learning* que se han convertido en todo un marchamo de calidad para el ganador entre la comunidad de *data scientists*.

II Informe de Emprendimiento Corporativo en España.

Enseñando a bailar a los elefantes como gacelas

Con este objeto se diseñó un sistema para descomponer esta ingente tarea en unidades extremadamente simples que un programa distribuido ejecutaba en cada ordenador personal de los partícipes al activarse el protector de pantalla. En el Mechanical Turk de Amazon se ofrece al *crowd* la realización de una serie de tareas simples y repetitivas, parte de un problema más complejo, a cambio de una pequeña recompensa individual. En ambos casos el proceso acumula muchas capas de recursos con capacidades levemente infrutilizadas y las usa para resolver una tarea compleja.

Otra modalidad muy utilizada de *crowdsourcing*, el *hackathon*, se originó en la industria del software. Consiste en un evento en el que un gran número de participantes, trabajando en paralelo en grupos pequeños, intentan resolver un problema complejo. Un *hackathon* suele durar entre media jornada y dos o tres días. Hay un jurado experto que define el problema, diseña la metodología de trabajo, evalúa las posibles soluciones y da *feedback* a los equipos participantes.

La publicidad generada por el usuario, como el ya mencionado ejemplo de Doritos, es un caso concreto de innovación generada por el usuario (*user-driven innovation*) que propuso von Hippel (1986). Partiendo de la existencia de un tipo de usuarios que experimentan sus necesidades antes que el público general (*lead users*), la capacidad de atraerlos dentro de una iniciativa de *crowdsourcing* permite a las empresas disponer de un laboratorio donde se pueden predecir las necesidades futuras del consumidor.

Finalmente, es interesante detenernos a valorar cómo ciertos comportamientos ya muy cotidianos forman también parte del fenómeno *crowdsourcing*, como el contenido valorado por usuarios (*user-rated content*) que utilizan Amazon, Netflix o Uber, entre otros.

A continuación, se incluye una tabla que de forma esquemática ordena las distintas figuras de innovación abierta.

Tabla 3: Tipos de crowdsourcing e innovación abierta

Outside-in	Crowdsourcing	Competitivo	<ul style="list-style-type: none"> • Concurso de ideas • SETI@ome
		Híbrido	<i>Hackathon</i>
		Colaborativo	<ul style="list-style-type: none"> • <i>User driven innovation</i> (publicidad, diseño de productos) • <i>User-rated content</i> • Talentum LABs
	LABs		Talentum LABs
Outside-out	Colaboración empresarial		<ul style="list-style-type: none"> • Asociaciones • Co-creación
			<ul style="list-style-type: none"> • Licencias • Spin-outs

Fuente: Elaboración propia a partir de Blohm et al. (2013)



Herramientas de emprendimiento corporativo

¿POR QUÉ FUNCIONA?

La diversidad de talentos que caracteriza al *crowd* determina precisamente su fuerza a la hora de resolver de forma innovadora problemas intelectuales. En su estudio de InnoCentive, Karim Lakhani, de Harvard Business School encontró que “cuanto mayor es la distancia entre un problema y la experiencia del partícipe, más probable es que lo resuelva” a menudo mediante la aplicación de conocimientos o instrumentos especializados diseñados con otro propósito (Dean, 2008). De hecho, algunos de los partícipes de más éxito de InnoCentive han sido amateurs como David Bradin, un abogado de patentes, que ganó uno de los primeros retos en 2002 diseñando un proceso más eficiente de sintetizar el producto químico BTCA. Esto es un resultado fundamental en teoría de redes: Las redes más eficientes son las que conectan el mayor espectro posible de información o experiencia.

Más aún, Mollick y Nanda (2016) encuentran que las decisiones que toman los *crowds* no son sistemáticamente diferentes de las de un panel de expertos, y que en aquellos casos en los que difieren es porque el *crowd* acepta proyectos que los expertos rechazan y tenían que haber aceptado.

¿POR QUÉ AHORA?

Una serie de desarrollos recientes, tanto tecnológicos como sociológicos, ha disminuido el coste de implementar soluciones de *crowdsourcing*, de forma que podemos esperar que este fenómeno cobre cada vez más importancia en la cartera de innovación de las empresas.

Los avances tecnológicos y la reducción de coste en todo tipo de herramientas, desde el software de diseño industrial a las cámaras de video digitales han contribuido a reducir las barreras que separaban tradicionalmente al profesional del amateur. Cada vez más, los aficionados y los forofos tienen un mercado para el resultado de aplicar sus intereses. Y las empresas han descubierto un filón de talento que pueden utilizar caso por caso, para resolver problemas puntuales.

Por otro lado, la elevada movilidad actual del talento joven no hace más que reducir la capacidad del tradicional departamento de innovación con una plantilla fija. El adagio de “no todo el talento trabaja para nosotros” es cada vez más cierto, independientemente de que seamos una PYME, o Google.

Además, mejoras en el acceso a financiación que se viene experimentando recientemente, permite a los individuos con ideas innovadoras convertirse en emprendedores en vez de empleados de grandes empresas. El *crowdsourcing*, y en general la innovación abierta, permite que las compañías sigan accediendo a ese talento a pesar de que ahora resida fuera de las fronteras corporativas.

Por otro lado, la ubicuidad del acceso cada vez más rápido a internet y la interconexión a través de redes sociales, facilita la interacción a distancia reduciendo el coste organizacional de incorporar insumos al día a día de la empresa.

PROBLEMAS DEL MODELO

No todas las veces que se recurre al *crowd* se obtienen los resultados esperados. De hecho, a veces, el *crowd* se vuelve en contra del *crowdsourcer*, en lo que el editor de Wired, Mark Robinson llama *crowdslapping*.¹⁵ Sirva como ejemplo el caso de Chevrolet: la empresa lanzó una campaña de publicidad *crowdsourced* para su Chevy Tahoe 2007 lanzando una página web donde los individuos podían crear sus propios anuncios de 30 segundos insertando la letra de su elección en un conjunto de video clips con música ya preparados. Lejos de obtener un éxito similar al de la iniciativa de Doritos ya comentada con publicidad viral de calidad, Chevrolet se encontró con una gran cantidad de videos satíricos en los que los consumidores hacían burla de todo tipo de tópicos: desde el SUV (el tipo de coche al que el Tahoe pertenecía), a la industria del automóvil, pasando por la política del momento (Howe, 2006).

Sin embargo, el problema más común al que se enfrenta el *crowdsourcing* como fuente de innovación *outside-in*, no es que el *crowd* desoiga la llamada de la empresa, sino al contrario, el exceso de contribuciones: se generan demasiadas ideas de mala calidad, que solamente añaden ruido y suponen una pérdida de tiempo, recursos y energía.

GUÍA PARA EL ÉXITO

Siguiendo a Shapiro (2018), podemos identificar cuatro pasos clave para maximizar la rentabilidad obtenida en un proceso de innovación a través de *crowdsourcing*:

- Identificar el problema adecuado
- Hacer la pregunta de la forma adecuada
- Hacer llegar la pregunta o tarea a la gente adecuada
- Motivar a la gente de forma adecuada

El problema adecuado es aquel que crea valor para la organización y debe referirse a una característica diferenciadora de la empresa. No es deseable que se innove en cualquier dirección: la ventaja estratégica de la innovación viene cuando ésta se desarrolla sobre aquellas capacidades que distinguen una empresa de sus competidores.

¹⁵ Que podríamos traducir como “cuando el *crowd* abofetea”.



Herramientas de emprendimiento corporativo

La forma de hacer la pregunta debe maximizar las posibilidades de encontrar una solución susceptible de ser implementada. Para ello, es crucial evitar preguntas demasiado abstractas. En contra de lo que se ha convertido en estándar, potenciar el que la gente imagine sin ninguna restricción (*outside the box thinking*) no incrementa necesariamente la creatividad. El objetivo debe ser ayudar a los innovadores a encontrar las restricciones adecuadas, lo que reducirá el número de soluciones de baja calidad e incrementará la velocidad a la que se encontrarán buenas respuestas. Por otro lado, hay que evitar una excesiva especificación de la pregunta pues limitaría la innovación.

Los individuos adecuados para resolver una pregunta dependen mucho del tipo de desarrollo que persiga la empresa. En cualquier caso, no hay que olvidar que la diversidad en la red de innovadores hace que se incrementen significativamente las posibilidades de encontrar una solución novedosa.

Finalmente, **una motivación adecuada** es un aspecto clave para fomentar la participación. El método de motivación más básico es la compensación (premios en metálico o incrementos de sueldo). Si bien la recompensa pecuniaria es sencilla de establecer y fácil de valorar por parte del *crowd*, puede que no mida en ocasiones el esfuerzo necesario para resolver los retos. Por este motivo, es frecuente utilizar compensaciones que no tienen un valor monetario directo, como son el estatus y el *self-motivation*.

Dentro de una organización, el estatus puede ser el método más práctico para fomentar la participación ya que para muchos individuos, el reconocimiento de sus pares es la mejor motivación posible. Aún mejores resultados se obtienen cuando se consigue que el trabajo se convierta en su propia recompensa (*self-motivation*). El movimiento *open source* de creación de software descansa sobre este principio: los millones de personas involucradas en el desarrollo de estos programas lo han hecho porque contribuir hace que se sientan bien. Este canal de motivación es, sin embargo, difícil de implementar en una organización típica.¹⁶

La forma de hacer la pregunta debe maximizar las posibilidades de encontrar una solución

¹⁶ Los que trabajan en un equipo de Formula 1 por ejemplo, suelen ser fans del deporte y se ven motivados por el propio trabajo. Pero esto, desgraciadamente suele ser la excepción y no la regla.

REFERENCIAS

Blohm, Ivo, J. M. Leimeister, and Helmut Krcmar. 2013. "Crowdsourcing: How to Benefit from (Too) Many Great Ideas." *MIS Quarterly* 12 (4): 199–211.

Bogers, Marcel, Henry Chesbrough, and Carlos Moedas. 2018. "Open Innovation: Research, Practices, and Policies." *California Management Review* 60 (2): 5–16.

Brabham, Daren C. 2008. "Crowdsourcing as a Model for Problem Solving: An Introduction and Cases." *Convergence* 14 (1): 75–90.

Chesbrough, Henry. 2003. "Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology". *Harvard Business School Publishing*. Boston, MA.

Dean, Cornelia. 2008. "If You Have a Problem, Ask Everyone." *New York Times*, July 22, 2008.

Estellés-Arolas, Enrique, and Fernando González-Ladrón-De-Guevara. 2012. "Towards an Integrated Crowdsourcing Definition." *Journal of Information Science* 38 (2): 189–200.

Howe, Jeff. 2006. "The Rise of Crowdsourcing." *Wired Magazine*, 14.06: 1-5.

Mollick, Ethan R., and Ramana Nanda. 2016. "Wisdom or Madness? Comparing Crowds with Expert Evaluation in Funding the Arts." *Management Science* 62 (6): 1533–53.

Shapiro, Stephen. 2018. "Maximizing ROI on Crowdsourcing and Internal Collaboration." *InnoCentive Whitepaper*.

von Hippel, Eric. 1986. "Lead Users: A Source of Novel Product Concepts." *Management Science* 32 (7): 791–806.



Herramientas de emprendimiento corporativo

BUENA PRÁCTICA EN ESPAÑA: TELEFÓNICA - TALENTUM LABS

► **Carlos Bellón** y **Rocío Sáenz-Diez**, *Universidad Pontificia Comillas (ICADE)*

CONTEXTO

Talentum es una plataforma del Grupo Telefónica cuyo fin es impulsar el talento joven, para lo que ofrece diferentes modalidades de becas, formación y eventos. A través de Talentum los jóvenes estudiantes y titulados con iniciativa pueden acceder a una variedad de posibilidades: realizar un periodo de prácticas en Telefónica o formar parte de algún equipo de Talentum LABs. Cada programa supone una oportunidad de desarrollo diferente para los participantes, ofreciendo además formación específica y la oportunidad de formar parte de una red de talento joven.

Dentro de esta oferta de promoción del talento, Talentum LABs es un programa de innovación abierta del tipo *outside-in*. Creado en 2014, el programa se dirige a la creación de células de innovación que ejerzan de palanca para la transformación digital de las empresas. Cada LAB es un equipo de trabajo multidisciplinar, formado por varios jóvenes que, con la ayuda de un mentor experto, afronta un reto relevante planteado por Telefónica o por una empresa socia del programa.

Estos garajes de innovación reúnen los nuevos enfoques y puntos de vista que aporta el talento joven, con la experiencia y visión estratégica de los mentores y los dueños del reto, resultando en una iniciativa de emprendimiento auspiciada y promovida por una empresa establecida. Si bien cada proyecto utiliza una metodología propia, siempre se trabaja de forma dinámica, interactiva, multidisciplinar y con una estructura jerárquica mínima. La propuesta del LAB se convierte en el embrión de un producto o solución que la empresa cliente podrá desarrollar.

OBJETIVOS

Las iniciativas de Talentum LABs están enfocadas a cumplir objetivos en dos ámbitos, puesto que se benefician tanto las empresas dueñas del reto como los jóvenes participantes en el proyecto.

La participación de las empresas persigue un doble propósito: en primer lugar, resolver un reto de innovación que no se podría resolver de otro modo. Además, el periodo en que se va trabajando en esta solución innovadora permite observar de forma directa a los jóvenes partícipes del LAB, detectando su talento en una fase temprana, con la posibilidad de incorporarlos posteriormente al equipo de la compañía. En este sentido, el LAB funciona como un observatorio de reclutamiento, en el que se permite que los jóvenes actúen con dinámicas propias antes de estar embebidos en la cultura de la empresa, lo que contribuye a la transmisión de prácticas y aprendizajes del mundo emprendedor a las corporaciones.

Por su parte, los miembros de la red de talento joven que participan en el LAB obtienen una experiencia profesional interesante y muy relevante, ya que a menudo es su primera incursión en el mercado laboral, con lo que completan su currículum y facilita una posterior búsqueda de trabajo. En ocasiones la empresa dueña del reto prolonga la relación con alguno de los participantes mediante prácticas de mayor duración o un contrato laboral. Además, hay que añadir la formación que el joven adquiere durante los meses de funcionamiento del LAB, en el que se trabajan tanto competencias técnicas relacionadas con la innovación tecnológica (*hard skills*) como habilidades personales y profesionales de trabajo en equipo, presentación, organización y liderazgo (*soft skills*).

II Informe de Emprendimiento Corporativo en España.

Enseñando a bailar a los elefantes como gacelas

Por último, hay que señalar que desde los LABs se fomentan nuevas metodologías de trabajo, fundamentalmente aquellas derivadas de métodos *Agile*. Este método se indica especialmente para procesos de innovación y creación de pilotos y productos nuevos, por lo que está muy en boga en la actualidad. Si bien las directrices iniciales de Talentum LABs no recogían específicamente un funcionamiento *Agile*, el desarrollo de las distintas experiencias ha ido consolidando esta metodología de forma que ahora es parte constitutiva del programa y no se entiende sin ella. Este aprendizaje beneficia tanto a los jóvenes que trabajan en el LAB como a las empresas que lo patrocinan, siendo el ejemplo más claro de la ya mencionada transmisión de conocimiento desde el ecosistema emprendedor hacia las corporaciones.

ÁMBITO

Modelo de dirección y ejecución

Cuando una empresa, tanto un cliente externo como una división del Grupo Telefónica, se enfrenta a un reto digital que ella misma no puede resolver, bien porque sufra una carencia de algún perfil concreto, bien porque tenga que superar alguna resistencia interna, se pone en contacto con Talentum LABs.

Entonces comienza el proceso: Talentum LABs busca en su red de talento joven una mezcla de perfiles adecuados al reto que se les plantea y un mentor que dirija el equipo. El LAB que se genera es un equipo multidisciplinar de alrededor de 10 jóvenes guiados por un mentor experto que está orientado a la resolución del reto concreto para el que nace y que trabaja por un tiempo determinado (normalmente seis meses a tiempo parcial o tres meses a tiempo completo) en las instalaciones del dueño del reto.

En un momento inicial es necesario, por tanto, definir correctamente el reto, ya que de la naturaleza del mismo dependerá la correcta selección del mentor y del talento joven que mejor se adecúen a dicho reto.

Gráfico 3: Componentes de un LAB



Fuente: Telefónica (2017)



Herramientas de emprendimiento corporativo

Para seleccionar a los participantes, la búsqueda del perfil adecuado se realiza a partir de la cantera de talento joven que Talentum construye y actualiza de forma continuada. El equipo realiza una gira de selección de talento que acude dos veces al año a 25 universidades de toda España. La selección se realiza a través de dinámicas innovadoras, como *escape rooms*, y está supervisada por expertos en cada disciplina. Además de las visitas a universidades, se realizan otras actividades durante todo el año, por ejemplo *hackatons*, para completar la labor de recopilar perfiles y ampliar la cartera de talento joven. De esta forma se garantiza una variedad y riqueza de perfiles disponible para la mejor selección cuando se presentan los retos.

En cuanto a los mentores, la red de la que se nutren los LABs surge de forma natural del conjunto de iniciativas del grupo Talentum, que proporcionan contactos tanto en el ámbito académico como en el ecosistema emprendedor y en el mundo empresarial, además de los propios dentro del Grupo Telefónica. Algunos ejemplos de mentores que han colaborado con Talentum LABs serían: Chema Alonso (Chief Data Officer de Telefónica); José Manuel Molina (Catedrático de Inteligencia Artificial de la Universidad Carlos III de Madrid); Esperanza Hernández (cofundadora de GizTab); Adán Levy (fundador de QuasarLabs) o Francisco Serradilla (Catedrático de Ingeniería de Sistemas y Automática en la Universidad Politécnica de Madrid).

Tipo de apoyo

El equipo de Talentum, formado por seis miembros, depende directamente desde hace un año del departamento de Recursos Humanos (“Personas”) del Grupo Telefónica. Todos los componentes del equipo están involucrados de una u otra forma con los LABs.

Si bien la financiación de cada LAB proviene de la empresa dueña del reto, que será además quien se quede con el resultado del mismo, es Talentum LABs quien facilita y promueve todo el proceso, mantiene la cartera de talento joven y la red de mentores, selecciona a los mejores candidatos en cada caso y, en ocasiones, proporciona el espacio físico y el material necesario para la ejecución.

Finalmente, es importante destacar las ventajas por la relación natural del equipo de Talentum con otras divisiones del grupo Telefónica como Wayra, que permiten a los jóvenes emprendedores del LAB ponerse en contacto con esta aceleradora y poder optar a formar parte de las academias de Wayra o de los *co-working* de Telefónica.

Elementos críticos

Para que la experiencia de un LAB se considere exitosa y el programa dé los frutos deseados, la experiencia demuestra que es necesaria la combinación de tres factores fundamentales:

- **Correcta definición del reto.** Este es el punto de partida a partir del que se construye la experiencia, y puesto que los perfiles de los jóvenes y del mentor se elegirán en función del problema a resolver, es un elemento clave para el éxito del LAB. La empresa dueña del reto debe saber exactamente lo que pretende conseguir y tener el problema nítidamente definido.¹⁷

¹⁷ La literatura académica sobre *crowdsourcing* es unánime acerca de la importancia de definir adecuadamente este reto inicial.

II Informe de Emprendimiento Corporativo en España.

Enseñando a bailar a los elefantes como gacelas

- **Selección de los participantes.** A partir de la cartera de talento joven, es necesario seleccionar a los candidatos más adecuados para cada reto, combinando adecuadamente perfiles con diferentes capacidades técnicas: conocimientos tecnológicos, de diseño, comerciales o jurídicos por ejemplo. Es imprescindible también que posean las habilidades personales para trabajar en equipo y sean compatibles entre sí, generando las dinámicas de trabajo perseguidas. Las actividades de *escape rooms* utilizadas para construir la cartera de talento joven, suponen para el equipo de Talentum oportunidades muy valiosas para observar cualidades como la escucha activa, la capacidad de negociación, el liderazgo, o el ingenio ante situaciones inesperadas que resultan clave para el trabajo en equipo y la correcta configuración del LAB.
- **Actuación del mentor:** Al igual que en el caso de los participantes, el perfil de cada mentor experto se determina en función del reto a resolver. El papel del mentor es muy relevante pues añade la visión estratégica y la experiencia que nadie en el equipo posee y que actúa como catalizador del trabajo de los jóvenes. El mentor debe ser consciente de la importancia de su función y de la forma correcta de llevarla a cabo. Normalmente, se espera la presencia del mentor en el LAB una o dos veces por semana. Se intenta así evitar caer tanto en un excesivo 'dirigismo' que iría en detrimento del principio de autonomía inherente a la metodología del LAB e imprescindible para fomentar la innovación y el aprendizaje de los jóvenes, como en una falta de compromiso que deje al equipo sin rumbo.

RESULTADOS

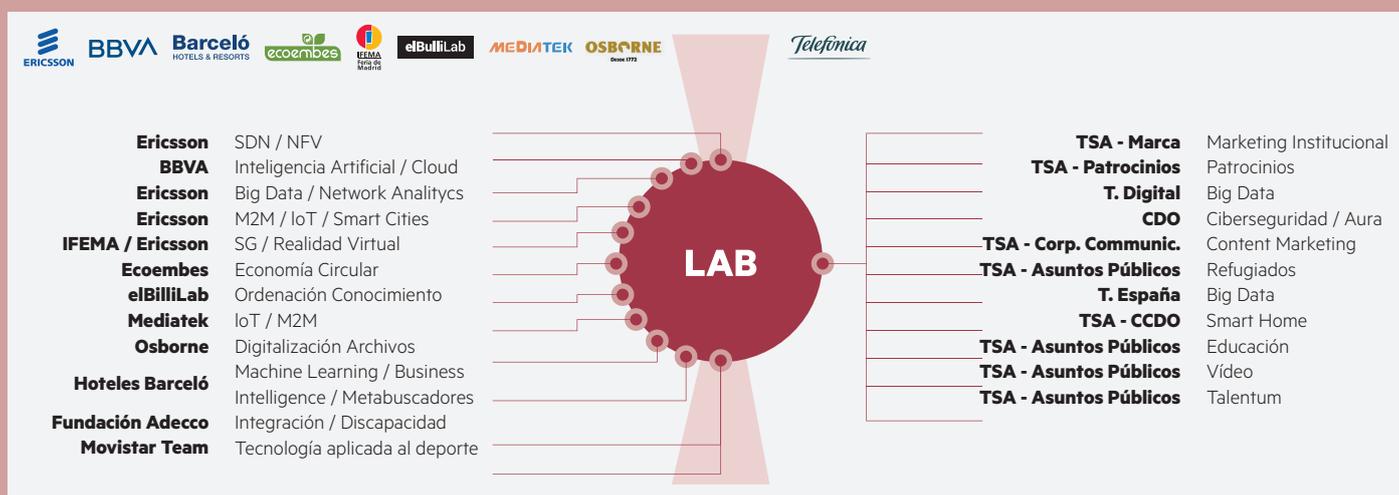
Hasta la fecha se han llevado a cabo más de 50 LABs, con la participación de más de 500 jóvenes, habiéndose realizado cerca de 100 proyectos diferentes.

Los clientes de esta iniciativa representan una gran variedad de sectores económicos; entre ellas se encuentran algunas de las empresas más representativas del tejido industrial español, así como fundaciones y ONGs de primera línea, como por ejemplo: Arriva, Fundación Adecco, Barceló Gestión Hotelera, BBVA, elBullifoundation de Ferrán Adriá, Ecoembes, Ericsson, Mediatek, Bodegas Osborne y UST Global. Es importante señalar que la fórmula ha tenido una acogida muy favorable dentro del propio Grupo Telefónica. Tanto es así que la mitad de los LABs que se han realizado han sido para clientes internos de la compañía, en áreas como Telefónica Digital, Marca o Patrocinios. La siguiente figura refleja las principales empresas dueñas de los retos de Talentum LABs.



Herramientas de emprendimiento corporativo

Gráfico 4: Talentum LABs y sus propietarios



Fuente: Telefónica (2017)

Hasta la fecha, los retos propuestos pueden clasificarse, de forma general, en las siguientes áreas temáticas:

Tecnologías disruptivas: Inteligencia Artificial; Cloud Computing; Big Data; M2M; 5G; Realidad Virtual; Internet de las cosas (IoT, por sus siglas en inglés) o Ciberseguridad

- Iniciativas sociales
- Marketing digital
- Educación digital

Las iniciativas del equipo Talentum están siendo recibidas con enorme interés a todos los niveles, y han sido merecedoras de los siguientes premios hasta la fecha:

- Premio Grupo ADSL Zone 2017 a los LABs de Telefónica como la mejor innovación corporativa
- Premio Byte TI 2017 a la mejor iniciativa de formación
- Premio Computerworld 2017 a la innovación en educación
- Premio Expansión a las 50 mejores ideas digitales 2016 en la categoría IoT

Estos reconocimientos a la trayectoria de Talentum son una manifestación más del interés que existe en nuestro país por la innovación y el fomento de las habilidades y capacidades en los jóvenes y reflejan el dinamismo del que gozan en la actualidad las distintas prácticas e iniciativas para tender puentes entre las empresas y el ecosistema emprendedor.

A continuación se mencionan algunos de los ejemplos de éxito más representativos:

II Informe de Emprendimiento Corporativo en España.

Enseñando a bailar a los elefantes como gacelas

Tabla 4: LABs de éxito

CLIENTE DUEÑO DEL RETO	AÑO	EQUIPO	TEMÁTICA	RETO
Telefónica (LAB1)	2016	10	Big Data	Optimizar tasa <i>churn</i> , predictor de incidencias, analítica del consumo de TV.
Telefónica (LAB2)	2017	10		
Telefónica (LAB1)	2017	10	Marketing digital	Posicionamiento de Telefónica entre la gente joven. Herramientas: desarrollo de maquetas, contenido de campaña, diseño de apps, web, vídeos, redes sociales.
Fundación Adecco y Ericsson LAB(1)	2015	50	Iniciativas sociales	Favorecer la comunicación de personas discapacitadas (trastornos del habla, autismo). Colaboraron en el desarrollo de la app JoComunico que utiliza pictogramas y los traduce en frases.
Fundación Adecco y Ericsson LAB(2)	2016			Favorecer la educación e integración en el ámbito académico de personas discapacitadas (sordera). Colaboraron en el desarrollo de la app Breaking Sound Barriers que transcribe el discurso del profesor en subtítulos a tiempo real.
Fundación Adecco y Ericsson LAB(3)	2017			
Barceló Gestión Hotelera LAB(1)	2017	10	Big Data y Marketing Digital	Generación de datos e inteligencia para la optimización de la localización de los hoteles en metabuscadores del tipo Trivago, Booking o Tripadvisor.
Bodegas Osborne LAB(1)	2016	10	Adaptación al entorno digital	Digitalización de textos del archivo histórico. Diseño de la web para presentar el archivo digitalizado.

Fuente: Telefónica (2017)

REFERENCIAS

Telefónica (2017). Talentum LABs. Presentación informativa – 2017, septiembre

Página web de Talentum: <https://talentumtelefonica.com/>