

Traducción oficial  
Official translation  
Traduction officielle

Primera edición  
2019-02

---

---

**Gestión de la innovación —  
Herramientas y métodos para la  
alianza en innovación — Orientación**

*Innovation management — Tools and methods for innovation  
partnership — Guidance*

*Management de l'innovation — Outils et méthodes pour les  
partenariats en innovation — Lignes directrices*

iTeh STANDARD PREVIEW  
(standards.iteh.ai)

[ISO 56003:2019](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/cf319555-c7dc-457f-ad7a-8bd4df47307a/iso-56003-2019)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/cf319555-c7dc-457f-ad7a-8bd4df47307a/iso-56003-2019>

Publicado por la Secretaría Central de ISO en Ginebra, Suiza, como traducción oficial en español avalada por el *Grupo de Trabajo Spanish Translation Task Force (STTF)*, que ha certificado la conformidad en relación con las versiones inglesa y francesa.



Número de referencia  
ISO 56003:2019 (traducción oficial)

**iTeh STANDARD PREVIEW**  
**(standards.iteh.ai)**

ISO 56003:2019

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/cf319555-c7dc-457f-ad7a-8bd4df47307a/iso-56003-2019>



**DOCUMENTO PROTEGIDO POR COPYRIGHT**

© ISO 2019

Reservados los derechos de reproducción. Salvo prescripción diferente, o requerido en el contexto de su implementación, no podrá reproducirse ni utilizarse ninguna parte de esta publicación bajo ninguna forma y por ningún medio, electrónico o mecánico, incluidos el fotocopiado, o la publicación en Internet o una Intranet, sin la autorización previa por escrito. La autorización puede solicitarse a ISO en la siguiente dirección o al organismo miembro de ISO en el país solicitante.

ISO copyright office  
CP 401 • Ch. de Blandonnet 8  
CH-1214 Vernier, Ginebra, Suiza  
Phone: +41 22 749 01 11  
Fax: +41 22 749 09 47  
Email: [copyright@iso.org](mailto:copyright@iso.org)  
Website: [www.iso.org](http://www.iso.org)

Publicada en Suiza

Versión española publicada en 2020

Traducción oficial/Official translation/Traduction officielle

© ISO 2019 – Todos los derechos reservados

## Índice

Página

Prólogo .....	iv
Prólogo de la versión en español .....	v
Introducción .....	vi
<b>1 Objeto y campo de aplicación .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Referencias normativas .....</b>	<b>1</b>
<b>3 Términos y definiciones .....</b>	<b>1</b>
<b>4 Marco de trabajo para la alianza en innovación .....</b>	<b>2</b>
4.1 Marco de trabajo .....	2
4.2 Puntos iniciales para la alianza en innovación .....	2
<b>5 Ingresar a una alianza en innovación .....</b>	<b>3</b>
5.1 Generalidades .....	3
5.2 Decidir si ingresar o no a una alianza en innovación .....	4
<b>6 Selección de socios .....</b>	<b>4</b>
6.1 Generalidades .....	4
6.2 Generar una amplia lista de socios potenciales .....	4
6.3 Generación de una lista corta de socios potenciales .....	6
6.4 Decisión para seleccionar socio .....	7
<b>7 Alineación de los socios .....</b>	<b>8</b>
7.1 Generalidades .....	8
7.2 Acuerdo de no divulgación .....	8
7.3 Desarrollar una comprensión mutua .....	8
<b>8 Interacción entre los socios .....</b>	<b>8</b>
8.1 Generalidades .....	8
8.2 Factores claves de la interacción .....	8
<b>Anexo A (informativo) Herramientas y métodos para ingresar a la alianza .....</b>	<b>10</b>
<b>Anexo B (informativo) Herramientas y métodos para la selección de socios .....</b>	<b>13</b>
<b>Anexo C (informativo) Herramientas y métodos para la alineación de los socios .....</b>	<b>14</b>
<b>Anexo D (informativo) Herramientas y métodos para la interacción entre socios: ejemplo de acuerdo de la alianza en innovación .....</b>	<b>16</b>
<b>Anexo E (informativo) Criterios de evaluación del desempeño .....</b>	<b>21</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>22</b>

## Prólogo

ISO (Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). El trabajo de elaboración de las Normas Internacionales se lleva a cabo normalmente a través de los comités técnicos de ISO. Cada organismo miembro interesado en una materia para la cual se haya establecido un comité técnico, tiene el derecho de estar representado en dicho comité. Las organizaciones internacionales, gubernamentales y no gubernamentales, vinculadas con ISO, también participan en el trabajo. ISO colabora estrechamente con la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC) en todos los temas de normalización electrotécnica.

En la Parte 1 de las Directivas ISO/IEC se describen los procedimientos utilizados para desarrollar este documento y aquellos previstos para su mantenimiento posterior. En particular debería tomarse nota de los diferentes criterios de aprobación necesarios para los distintos tipos de documentos ISO. Este documento ha sido redactado de acuerdo con las reglas editoriales de la Parte 2 de las Directivas ISO/IEC (véase [www.iso.org/directives](http://www.iso.org/directives)).

Se llama la atención sobre la posibilidad de que algunos de los elementos de este documento puedan estar sujetos a derechos de patente. ISO no asume la responsabilidad por la identificación de alguno o todos los derechos de patente. Los detalles sobre cualquier derecho de patente identificado durante el desarrollo de este documento se indicarán en la Introducción y/o en la lista ISO de declaraciones de patente recibidas (véase [www.iso.org/patents](http://www.iso.org/patents)).

Cualquier nombre comercial utilizado en este documento es información que se proporciona para comodidad del usuario y no constituye una recomendación.

Para una explicación de la naturaleza voluntaria de las normas, el significado de los términos específicos de ISO y las expresiones relacionadas con la evaluación de la conformidad, así como la información acerca de la adhesión de ISO a los principios de la Organización Mundial del Comercio (OMC) respecto a los Obstáculos Técnicos al Comercio (OTC), véase [www.iso.org/iso/foreword.html](http://www.iso.org/iso/foreword.html).

Este documento ha sido elaborado por el Comité Técnico ISO/TC 279, *Gestión de la innovación*.

Cualquier comentario o pregunta sobre este documento deberían dirigirse al organismo nacional de normalización del usuario. En [www.iso.org/members.html](http://www.iso.org/members.html) se puede encontrar un listado completo de estos organismos.

## Prólogo de la versión en español

Este documento ha sido traducido por el Grupo de Trabajo *Spanish Translation Task Force* (STTF) del Comité Técnico ISO/TC 279, *Gestión de la innovación* en el que participan representantes de los organismos nacionales de normalización y representantes del sector empresarial de los siguientes países:

Argentina, Colombia, Costa Rica, Cuba, España, Honduras, México, Panamá, Perú y Uruguay.

Esta traducción es parte del resultado del trabajo que el Grupo ISO/TC 279/STTF, viene desarrollando desde su creación en el año 2019 para lograr la unificación de la terminología en lengua española en el ámbito de la gestión de la innovación.

**iTeh STANDARD PREVIEW**  
**(standards.iteh.ai)**

[ISO 56003:2019](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/cf319555-c7dc-457f-ad7a-8bd4df47307a/iso-56003-2019)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/cf319555-c7dc-457f-ad7a-8bd4df47307a/iso-56003-2019>

## Introducción

Las alianzas en innovación están desarrolladas para crear valor a cada uno de los socios que trabajan en conjunto.

Los beneficios de una alianza en innovación incluyen:

- acceso al conocimiento, habilidades, tecnología y otros recursos intelectuales que no están a la disposición de la organización, y
- acceso a recursos de infraestructura, como laboratorios de experimentación y equipo para desarrollar productos y servicios nuevos o mejorados.

Este documento proporciona recomendaciones para vincularse en alianzas externas para llevar a cabo la innovación. Las herramientas y métodos correspondientes están detallados del [Anexo A](#) al [Anexo E](#).

Este documento pertenece a la familia de Normas ISO 56000 desarrolladas por TC 279, de la siguiente manera:

- a) ISO 56000, *Sistemas de gestión de la innovación — Fundamentos y vocabulario*, proporciona el contexto esencial para comprender e implementar este documento.
- b) ISO 56002, *Sistemas de gestión de la innovación — Orientación*, proporciona directrices para el desarrollo, implementación y mantenimiento de un sistema de gestión de innovación, para el cual todas las siguientes normas de la familia, son complementarias.
- c) ISO 56005, *Gestión de la innovación — Gestión de la propiedad intelectual — Orientación*, proporciona lineamientos en cómo utilizar la propiedad intelectual para lograr los objetivos del negocio.

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/cf319555-c7dc-457f-ad7a-8bd4df47307a/iso-56003-2019>

# Gestión de la innovación — Herramientas y métodos para la alianza en innovación — Orientación

## 1 Objeto y campo de aplicación

Este documento proporciona una orientación para la alianza en innovación. Describe el marco de trabajo para la alianza en innovación (véase del [Capítulo 4](#) al [Capítulo 8](#)) y los ejemplos de las herramientas correspondientes (véase del [Anexo A](#) al [Anexo E](#)) para:

- decidir cuándo ingresar a una alianza en innovación;
- identificar, evaluar y seleccionar socios;
- alinear las percepciones de valor y los retos de la alianza;
- gestionar las interacciones de los socios.

La orientación proporcionada en este documento es pertinente para cualquier tipo de alianzas y colaboraciones y pretende aplicarse a cualquier organización, sin importar el tipo, tamaño, producto/servicio que proporciona, tales como:

- a) nuevas empresas colaborando con grandes organizaciones;
- b) PYMEs o grandes organizaciones;
- c) entidades del sector privado con entidades públicas o académicas;
- d) organizaciones públicas, académicas o sin fines de lucro.

Las alianzas de innovación comienzan con un análisis de brecha, seguido de la identificación y compromiso de potenciales socios de innovación y la gobernanza de sus interacciones.

NOTA La esencia de una alianza en innovación es que todas las partes se beneficien de trabajar en conjunto en el contexto de una oportunidad para innovar.

Este documento no es aplicable para aquellas organizaciones que buscan innovar a través de fusiones o adquisiciones.

## 2 Referencias normativas

No existen referencias normativas en este documento.

## 3 Términos y definiciones

No existen términos y definiciones en este documento.

ISO e IEC mantienen bases de datos terminológicas para su utilización en normalización en las siguientes direcciones:

- Plataforma de búsqueda en línea de ISO: disponible en <https://www.iso.org/obp>
- Electropedia de IEC: disponible en <http://www.electropedia.org/>

## 4 Marco de trabajo para la alianza en innovación

### 4.1 Marco de trabajo

Como se describe en la [Figura 1](#), este documento propone un enfoque estructurado y las herramientas correspondientes en los Anexos A al E. Puede ser utilizado en cualquier etapa del proceso de innovación por una organización individual para:

- decidir cuándo ingresar o no a una alianza en innovación (véase el [Capítulo 5](#));
- identificar y seleccionar socios (véase el [Capítulo 6](#));
- alinear socios y acordar un entendimiento común (véase el [Capítulo 7](#));
- asignar roles, responsabilidades y liderar la interacción (véase el [Capítulo 8](#)).

A través del proceso, una continua revisión debería llevarse a cabo y adaptar acciones de acuerdo a los criterios de evaluación del desempeño tomados de la Norma ISO 56002:—<sup>1)</sup>, apartados 9.1.1.1 y 9.1.1.2 y los presentados en el [Anexo E](#).

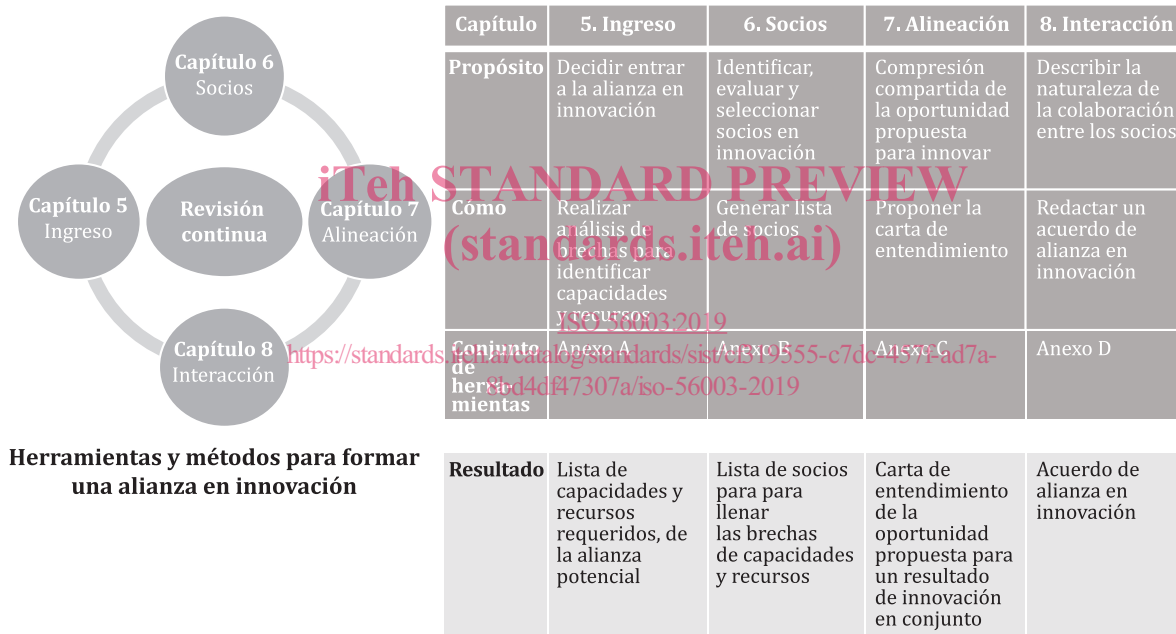


Figura 1 — Marco de trabajo para desarrollar y gestionar alianzas en innovación

### 4.2 Puntos iniciales para la alianza en innovación

Ingresar a una alianza en innovación no es un proceso lineal. Las organizaciones pueden ingresar al proceso de alianza en innovación en cualquier momento, dependiendo de sus circunstancias. Por ejemplo:

- si una organización ha decidido la razón para ingresar a una alianza en innovación, puede omitir el [Capítulo 5](#) y comenzar a partir del [Capítulo 6](#);
- si una organización ha identificado o ha sido identificado por socios potenciales, puede omitir el [Capítulo 5 y 6](#) y comenzar a partir del [Capítulo 7](#);
- si una organización está alineada con sus socios, puede comenzar a partir del [Capítulo 8](#).

1) En proceso. Etapa actual de publicación ISO/DIS 56002:2019.



## 5 Ingresar a una alianza en innovación

### 5.1 Generalidades

Una vez que una oportunidad de innovación ha sido identificada, la organización debería realizar un análisis de brecha para evaluar la diferencia entre las competencias, capacidades, recursos existentes de la organización, y aquellos que necesite.

Basados en el análisis de brecha, la organización puede decidir si el proyecto puede ser gestionado internamente o a través de una formación, nuevas contrataciones y/o adquisiciones. Por ejemplo, cuando la oportunidad no puede ser satisfactoriamente gestionada en la organización, la organización debería considerar seleccionar un socio.

En la mayoría de los casos, el análisis de brecha produce un inventario de la falta de tecnología y conocimiento organizacional, competencias, capacidades y recursos, los cuales se utilizan para identificar y seleccionar los socios más apropiados.

También puede ocurrir que basado en las cuestiones internas y externas pertinentes, necesidades y expectativas, una organización puede unir fuerzas sin tener una oportunidad de innovación definida. Puede tener las competencias, capacidades y recursos para gestionar la iniciativa de manera individual, pero aun así prefiere aliarse.

Otras razones para aliarse pueden incluir

- compartir riesgos (incluyendo riesgos financieros) y abordándolos de manera más eficaz;
- obtener una perspectiva clara de un ecosistema, como parte de un contexto de la organización (por ejemplo, nuevo mercado, sector, etc.);
- motivar personas (por ejemplo, equipos internos) y construir unidad, como parte del liderazgo y la cultura de la innovación, que tiene como objetivo permitir la coexistencia de la creatividad y las acciones necesarias para identificar y brindar nuevas soluciones que generen valor;
- aprender de los estudios comparativos y de otros medios para el seguimiento y evaluación de la capacidad de la innovación, y el desempeño de la organización;
- reducir el plazo de lanzamiento, mejorando la planificación y los procesos operacionales de la organización;
- reducir costos y/o optimizar recursos y activos de la organización;
- establecer las mejores prácticas para identificar y proporcionar valor orientado a nuevas soluciones;
- mejorar la imagen o reputación; y
- reducir las inversiones propias.

Razones para no aliarse pueden incluir

- a) pérdida de independencia;
- b) preferir desarrollar capacidades internamente;
- c) negación a compartir conocimiento propio; y
- d) preferir conservar los derechos de propiedad intelectual.

El resultado del análisis permite a la organización decidir si ingresa a una alianza en innovación (véase [5.2](#) y el [Anexo A](#)).

## 5.2 Decidir si ingresar o no a una alianza en innovación

La determinación del ingreso a una relación estratégica involucra los siguientes pasos.

- a) identificar las brechas (véase [A.1](#), usando la [Tabla A.1](#) para guiar este análisis);
- b) determinar el mejor enfoque para completar la brecha internamente o llenar las brechas aliándose (véase [A.2](#), usando la [Tabla A.2](#) y la [Tabla A.3](#) para guiar este análisis).

La decisión es determinar el mejor enfoque.

NOTA 1 El [Anexo A](#) proporciona las herramientas para guiar el análisis de brecha para asistir en determinar el mejor enfoque de alianza.

NOTA 2 El criterio de evaluación para determinar el mejor enfoque que puede ser pertinente para su organización, se puede obtener a través de esta Norma Internacional (véanse [5.1](#), [6.3](#), el [Anexo C](#) y el [Anexo D](#)).

## 6 Selección de socios

### 6.1 Generalidades

La selección de socios proporciona una orientación en como una organización puede identificar, evaluar y seleccionar los socios apropiados. Este capítulo aborda la idoneidad de cada socio potencial, evaluando la forma en la que dos o más organizaciones pueden trabajar juntas para beneficio mutuo.

### 6.2 Generar una amplia lista de socios potenciales

Un equipo interno multidisciplinario puede ser formado para asistir en el proceso de identificación de socios.

Los socios potenciales pueden emerger del análisis del contexto de la organización, es decir, las partes interesadas y relaciones existentes y sus recursos internos y externos, de la siguiente manera:

- a) Interno:
  - la documentación propia de la organización;
  - la inteligencia estratégica, como pronosticar, ejercicios de prospectiva, planificación de escenarios, hoja de ruta, plan de mercado, análisis de mercado, necesidades de los clientes;
  - las cadenas de suministro;
  - las cadenas de compras;
  - los equipos de proyectos;
  - el departamento de innovación;
  - el marketing y las ventas;
  - el desarrollo de productos;
  - la producción;
  - las finanzas;
  - la propiedad intelectual;
  - el departamento de investigación y desarrollo;
  - los comités de ética y cumplimiento.

b) Externo:

- la retroalimentación/las necesidades de clientes y usuarios finales;
- las cadenas de suministro de la competencia;
- la producción de la competencia;
- las actividades de la competencia;
- las agrupaciones y las redes de trabajo;
- las asociaciones industriales;
- las asociaciones de comercio;
- los acuerdos comerciales;
- los reglamentos y las normas;
- las publicaciones, como artículos de investigación, revistas de comercio, informes anuales, informes de mercado;
- las bases de datos de patentes y derechos de propiedad intelectual;
- las universidades/los catedráticos/los consultores;
- las organizaciones de investigación y tecnología (*RTOs*, por sus siglas en inglés).

Sin embargo, se aconseja un enfoque abierto en lugar de enfocarse muy pronto en organizaciones conocidas en la red. Generar una amplia lista de socios potenciales puede ser útil ya que puede generar nuevas o inesperadas oportunidades de colaboración.

La [Figura 2](#) ilustra ejemplos de organizaciones que pueden convertirse potencialmente en socios colaborativos y ayudar a identificar socios.



iTeh STANDARD PREVIEW

Figura 2 — Ejemplos de socios potenciales

### 6.3 Generación de una lista corta de socios potenciales

Para reducir de una lista amplia a una lista corta, la idoneidad para identificar una lista amplia de socios potenciales en el [apartado 6.2](#) debería evaluarse con base en los siguientes criterios:

- Experiencia de alianza previa:
  - los registros trazables de colaboraciones pasadas;
  - las razones de ingreso y salida;
  - las restricciones para aliarse, barreras a potenciales colaboraciones futuras.
- Conocimiento organizacional, competencias:
  - los activos intelectuales o acceso a activos intelectuales;
  - las capacidades de I+D;
  - el origen del conocimiento o acceso a la experiencia;
  - los sistemas de protección del conocimiento.
- Antecedentes de innovación:
  - los productos nuevos o innovadores, los servicios, los procesos, los modelos de negocios y/o otros desarrollos, tanto incrementales como disruptivas;
  - las patentes, las publicaciones y las citas;
  - el incremento en la participación de mercado;
  - los resultados de innovación conjunta.