

Innovación abierta. Atisbando en los concursos de ideas

Open innovation. Peeking into idea contests

Cesar Medina Salgado¹

Resumen

El objetivo del presente artículo es analizar una forma particular de innovación a la que se etiqueta como “abierta”. Esta caracterización tiene que ver con el origen de las ideas y el arribo de estas a la organización. Así, se tiene un correlato de doble vía de “fuera-adentro” y de “dentro-afuera”. Para efectuar este estudio de naturaleza descriptiva y explicativa, se recurrió al trabajo de Morgan y Wang (2010), quienes proponen el diseño de concursos de ideas. A fin de poner en práctica esta metodología, se abordó un concurso promovido por el canal por suscripción History© de la cadena norteamericana A&E©, que lleva por nombre “Una idea para cambiar la historia”©. El lapso examinado comprende a los años de 2014 a 2019.

Palabras clave: innovación; innovación abierta; torneos; concursos; incentivos.

Abstract

The aim of this article is to analyze a particular form of innovation. This variant is labeled as “open”. This characterization has to do with the origin of ideas and their arrival in the organization. Thus, there is a two-way correlate of “outside-in” and “inside-out.” To carry out this study of a descriptive and explanatory nature, the work of Morgan and Wang, 2010 was used, where they proposed the design of ideas contests. In order to land this methodology, a contest promoted by the subscription channel History© of the North American chain A & E© was approached. The contest is called “An idea to change history”©. The period examined includes the years from 2014 to 2019.

Keywords: innovation; open innovation; tournaments; competitions; incentives.

Recibido: 12 abril 2020. **Aceptado:** 18 julio 2020.

¹ Doctor en Estudios Organizacionales. Profesor-Investigador de la Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad Azcapotzalco. Departamento de Administración, CDMX. Mail: medina.cesar24@gmail.com.

INTRODUCCIÓN

Los académicos han estudiado la innovación por años. Hacia el final de los años 60 del siglo pasado, el profesor Everett Rogers había construido una gráfica en forma de S para describir cómo las nuevas tecnologías se popularizan. Cuando se introduce una nueva “super-tecnología”, solo unas pocas personas la pueden probar, su utilización procede con lentitud, luego con aparente brusquedad, la gente descubre la nueva invención y se apresura a usarla. Como resultado de este comportamiento, en poco tiempo [el invento] se ha vuelto tan común que solo se obtienen ganancias al venderles a los pocos rezagados en el mercado. (Kiechel, 2010: 234).

Para iniciar el presente trabajo, es pertinente entender el concepto de innovación. La tercera revisión del *Manual de Oslo* (OCDE, 2005) distingue en una visión amplia a la innovación con cuatro variantes: 1) de producto o servicio, 2) de proceso, 3) organizativa y 4) de *marketing*. Además, en su versión 2018 (OCDE, 2018: 20) indica que el término *innovación* puede significar tanto una actividad como el resultado de la actividad. El *Manual de Oslo* proporciona definiciones para ambos. La definición general dice que una innovación es un producto o proceso nuevo o mejorado (o una combinación) que difiere significativamente de los productos o procesos anteriores de la unidad y que ha sido puesto a disposición de los usuarios potenciales (producto) o puesto en uso por la unidad (proceso). Esta definición utiliza el término genérico *unidad* para describir al actor responsable de las innovaciones. Se refiere a cualquier unidad institucional en cualquier sector, incluidos los hogares y sus miembros individuales. Independientemente de su definición,

es pertinente resaltar la función económica de la innovación, es decir, si no tiene aplicación en el mercado, no es innovación (Accenture/Fundación de la Innovación Bankinter, 2010: 18).

La modalidad empleada aquí se conoce como *innovación abierta*. Es un término ahora polisémico acuñado por el profesor Henry Chesbrough² y consiste en una estrategia desarrollada por las empresas con el objetivo fundamental de superar sus límites y, al mismo tiempo, lograr establecer relaciones de cooperación con organizaciones o profesionales externos. Existen dos vías principales para el flujo de las ideas generadas a través de la innovación abierta: de “fuera-adentro” y de “dentro-afuera”.

La opción de “fuera-adentro” implica abrir los procesos de innovación de la empresa a muchos tipos de información y aportaciones provenientes del exterior. Probablemente este sea el aspecto más conocido de la innovación abierta, tanto en el ámbito académico como en el mundo empresarial. La innovación abierta de “dentro-afuera” requiere, tal vez, de un cambio de visión en las organizaciones porque estas deben poner al alcance de otros las ideas propias no utilizadas o infrautilizadas (Chesbrough, 2014). La recuperación de estas ideas se realiza con el fin de hacer uso de ellas en sus procesos y en el desarrollo de nuevos productos. Aquí el *nœud gordien* está entramado por un ingente cúmulo de preceptos legales establecidos en las patentes y la protección de inventos, los diseños, procesos y marcas, entre otros; a esto se lo conoce como *la parado-*

² Henry Chesbrough es profesor y director ejecutivo del *Center for Open Innovation* en la *Haas School of Business* de la Universidad de California, Berkeley. También es profesor de Dirección de Sistemas de la Información en ESADE.

ja de la apertura (Yoon, Shin y Lee, 2016: 6). A diferencia de la vía de “fuera-adentro”, este aspecto del modelo quizás ha sido el menos explorado y, por esta razón, todavía no se entiende bien socialmente, además de carecer de mecanismos legales para su instrumentación.

Por otra parte, la innovación abierta contribuye, eventualmente, al desarrollo de conocimientos e ideas internas cuyo uso permanecería en el olvido. De esta forma, las tecnologías y los conocimientos internos pueden ser abordados con una actitud flexible. También implica la utilización en la propia empresa de ideas y conocimientos generados en el “exterior”.

En la nueva sociedad de la información, las ideas y las tecnologías fluyen y se intercambian de manera amplia en un acelerado proceso evolutivo. Como corolario de estas nociones, es pertinente aprovechar ahora las amplias ofertas de colaboración brindadas por las universidades, centros tecnológicos y otras empresas (Hamm, 2007) con amplias capacidades en las distintas áreas de interés para los diversos modelos de negocios (Heras, 2016).

Por otra parte, las ideas son difíciles de medir en una escala absoluta. Si bien es posible distinguir entre ideas mejores y peores, a menudo es difícil delinear un estándar de “línea brillante” para una “buena idea”. La generación de ideas es al menos tan crítica para el éxito empresarial a largo plazo como las ventas o la planeación de la carrera profesional de las personas. Sin embargo, todavía es poco común observar en las empresas el uso de concursos cuando se encuentran en la búsqueda de ideas innovadoras.

Aquí cabe preguntarse ¿qué son los con-

ursos o torneos? y ¿para qué sirven? Los concursos son estructuras de recompensa donde la compensación (el o los premios) se basa en el rango relativo en comparación con los niveles absolutos de producción (generación de ideas). Los economistas han desarrollado modelos teóricos para examinar el desempeño logrado en los concursos en semejanza con otros esquemas de compensación. Estos modelos evidencian cómo un concurso adecuadamente estructurado funciona al menos tan bien como los contratos tradicionales basados en el pago de tarifas por resultados alcanzados. Los concursos son especialmente efectivos en situaciones donde:

- los esfuerzos son difíciles de monitorear y medir;
- los desempeños de los participantes son observables pero difíciles de juzgar en términos absolutos; y
- las actuaciones están sujetas a impactos subyacentes comunes y no observables (Morgan y Wang, 2010: 78).

Los concursos también tienen otras funciones. Primero, las personas obtienen cierta utilidad al participar o ver alguno (por ejemplo, los de belleza o los deportivos). Consecuentemente, el concurso se disfruta por derecho propio. Segundo, muchos concursos sirven para seleccionar al individuo (o empresa) más apropiado para una función determinada. Esta categoría incluye audiciones individuales y colectivas para participar en una obra de teatro, pruebas de agenda libre, una competencia de licitación entre potenciales promotores de un contrato o una política de promoción de los gerentes en función de los mejores resultados alcanzados.

Tercero, muchos concursos juegan un papel útil como mecanismos para la asignación de incentivos. La mayoría de los concursos de ventas, como los realizados por la cadena de tiendas *Dunkin Donuts* para determinar cuál es la mejor administrada en una región y los de promoción en muchas dependencias oficiales, se usan para el otorgamiento de incentivos (O’Keeffe *et al.*, 1984: 28).

Finalmente, y siguiendo la idea de los incentivos, los trabajos de Holmstrom y Milgrom (1991), Itoh (1992) y Ramakrishnan y Thakor (1991) muestran cómo la asignación de tareas y el diseño del trabajo pueden afectar los incentivos de los trabajadores. Específicamente, Itoh (1992) argumenta: las tareas limitadas reducen el costo o inversión de un trabajador cuando ayuda a otros; por ejemplo, los esfuerzos de ayuda pueden servir para aliviar el aburrimiento o hacer uso de los recursos inactivos.

El incorporar esta información al modelo a través de la función de utilidad del agente (trabajador o concursante), permite predecir cómo una vasta variedad de tareas reducirá el nivel de ayuda y alterará los efectos de los esquemas de compensación (incentivo o premio). De una forma alterna, la presencia de una multiplicidad de tareas y el rango asociado de habilidades empleadas para lograrlas pueden aumentar la capacidad de ayuda mutua entre los trabajadores. En este caso, la variedad de tareas tenderá a aumentar los esfuerzos de ayuda, mientras todo lo demás permanece igual. Del mismo modo, los investigadores de organizaciones, como Lincoln y Kalleberg (1990) y Hackman y Oldham (1980), sostienen, con respecto a las asignaciones de tareas limitadas, que estas influyen generalmente de manera adversa sobre la motivación de los trabajadores reduciendo

su participación, y por el contrario la variedad de tareas influirá positivamente en los esfuerzos de ayuda. Los datos favorecen las últimas interpretaciones, ya que la modificación de tareas está positivamente relacionada con el esfuerzo de ayuda (Drago y Garvey, 1998).

Para lograr los objetivos de investigación, el documento se ha dividido en dos apartados:

- Los concursos como mecanismos de innovación abierta; y
- Estudio de caso. “Una idea para cambiar la historia”© de History Channel.

MARCO TEÓRICO

Los concursos como instrumentos de innovación abierta

Los antecedentes históricos de los concursos se pueden remontar al Medioevo. Para constatar sus características, se recuperan algunos fragmentos del trabajo “Torneos medievales o la fiesta del Medioevo” (Martínez, 2017). Así se tiene a grandes rasgos el *torneamentum* en latín y en francés *tournoi* para designar un evento donde se enfrentaban durante varios días un conjunto de participantes armados. Inicialmente el torneo tomaba la forma de *mélée*, esto es, un encuentro multitudinario en el cual bandos o equipos de jinetes se disputaban la victoria hasta la caída de la noche o hasta la jornada siguiente. La *mélée* no es ni mucho menos tan familiar como lo es **la justa**. Sin embargo, y aunque por lo común iba acompañada de combates individuales, a lo largo del siglo XII la *mélée* se fue convirtiendo en sinónimo de torneo.

La justa pasó a ser la batalla predominan-

te entre los siglos XIII y XIV. Consistía en el enfrentamiento de una pareja de jinetes (separados o no por una barrera) con el objetivo de [tirar] a su oponente. Más tarde, ya en el siglo XV, ganó popularidad el combate a pie entre dos contrincantes hasta que uno de los dos tocaba el suelo.

¿Por qué surgieron los torneos y cuál era su objetivo? Supuestamente, el torneo nació como una forma de entrenamiento para los caballeros y así aprovechar las pausas en las campañas bélicas. Esto permitía mantenerlos ocupados y ejercitar maniobras de conjunto con el uso del caballo y la lanza. Por lo demás, el torneo se parecía cada vez menos a un adiestramiento militar. En su lugar, parecía más bien una fiesta para consumo y deleite de la aristocracia.

Tiempo después llegaron las batallas conocidas como “paso de armas” donde un caballero hacía voto de defender un cruce transitado contra todo caballero de probado linaje que lo retara. En 1409, el odio entre ingleses y franceses alcanzó tal punto que el rey de Francia les prohibió tornear si no era con las armas embotadas [un tipo de lanza con tres puntas para causar el menor daño posible al oponente]. Así pues, el torneo seguía cargado de peligro ya que algunos infortunados morían. (Martínez, 2017)

El presente documento busca analizar los torneos, concursos o competencias en un ámbito muy alejado de sus orígenes militares. Ahora serán abordados como mecanismos de innovación abierta emprendidos por diversas organizaciones en sus vertientes de “fuera-adentro” y de “dentro-afuera”.

Para comenzar a entender esta modalidad

de los concursos como innovación abierta, es pertinente acudir en primera instancia a su definición. Así, en el diccionario en línea de la Real Academia Española, se lee que la palabra *concurso* derivada del latín *concursum*. Dentro de sus acepciones están: 1. m. Concurrencia (conjunto de personas). 2. m. Coincidencia de sucesos, circunstancias o cosas diferentes. 3. m. Asistencia, participación, colaboración. 4. m. Oposición que, por medio de ejercicios científicos, artísticos o literarios, o alegando méritos, se hace a prebendas, cátedras, etc. 5. m. Competencia entre quienes aspiran a encargarse de ejecutar una obra o prestar un servicio bajo determinadas condiciones, a fin de elegir la propuesta que ofrezca mayores ventajas. 6. m. Competición, prueba entre varios candidatos para conseguir un premio.

Como se puede observar, para los fines del presente trabajo es pertinente integrar las connotaciones referentes a la asistencia, participación, colaboración; la oposición que, por medio de ejercicios científicos, artísticos o literarios, o alegando méritos, se hace a prebendas, cátedras; y la idea de competición o competencia, prueba entre varios candidatos para conseguir un premio. Probablemente, esta última acepción permite esclarecer en alguna medida el objetivo del presente documento, porque expone el conjunto de diligencias emprendidas por algunas organizaciones para allegarse de ideas novedosas provenientes de otras entidades o de otros individuos ubicados fuera de sus márgenes tradicionales de acción.

Los concursos se presentan en diversos formatos, con variaciones en las estructuras de premios, número de rondas, sistemas diferenciales y restricciones de entrada, por nombrar algunos. Estas características contribuyen a

definir la estructura de incentivos para integrar los diferentes escenarios.

Para construir el marco teórico de análisis para esta investigación descriptiva y explicativa de los concursos, se recuperan algunas ideas del trabajo de John Morgan y Richard Wang (2010) titulado "Tournaments for Ideas", dado que ambos autores proponen una metodología para la construcción del concurso en función del problema y de la experiencia de los participantes. De esta forma, y dependiendo de la naturaleza de los problemas por resolver, se pueden personalizar los concursos para incentivar los esfuerzos de los concursantes.

¿Cuál es el *leitmotiv* existente detrás de un concurso como motor de la innovación? El pensamiento subyacente en la búsqueda de ideas se puede dividir en dos en función de la naturaleza del objetivo por lograr. En un extremo del eje de las ideas, se tienen las llamadas *evolutivas* (como aumentar la eficiencia de combustible de un modelo de automóvil existente en

un diez por ciento), referentes a la mejora de un producto o proceso ya existente. Del lado opuesto del eje, están las ideas revolucionarias (diseñar un automóvil ecológico con un rendimiento de cien kilómetros por litro). Es decir, crear algo totalmente nuevo (ver Figura 1). Consecuentemente, arribar a una idea revolucionaria puede requerir de los concursantes esfuerzos intensivos de investigación y desarrollo (I+D), y la integración de nuevos paradigmas.

La probabilidad de llegar a una idea revolucionaria depende, por lo tanto, del máximo nivel de esfuerzo de los concursantes. Las ideas evolutivas, como mejorar la eficiencia del combustible a través de la mejora de la aerodinámica y reducir el peso del vehículo, a menudo son diversificadas, modulares e implican un nivel moderado de esfuerzos por parte de cada competidor. Por lo tanto, las ideas evolutivas exitosas dependen más de agregar un ingente grupo de contribuciones y esfuerzos de ideas concursantes.

Figura 1. Ideas y esfuerzo de los concursantes.



Fuente: elaboración propia con datos de Morgan y Wang, 2010.

A este respecto, la teoría económica establece para la búsqueda de ideas revolucionarias el empleo de incentivos de “alto poder” (premios importantes en cuantía o prestigio) para motivar los esfuerzos intensivos de los agentes (para una revisión más amplia, ver Enkel y Bader, 2015). Además de ofrecer un premio mayor, hay otras formas de mejorar los incentivos. La teoría también sugiere que limitar la competencia a menudo es una estrategia efectiva. Al restringir la entrada, cada concursante percibe una mayor probabilidad de ganar el concurso y, en consecuencia, aumenta el esfuerzo aplicado en conseguirlo. Si bien el “ancho de banda” total dedicado al problema puede ser menor, el ancho de banda máximo es mayor y, por lo tanto, es más probable la generación de ideas verdaderamente revolucionarias.

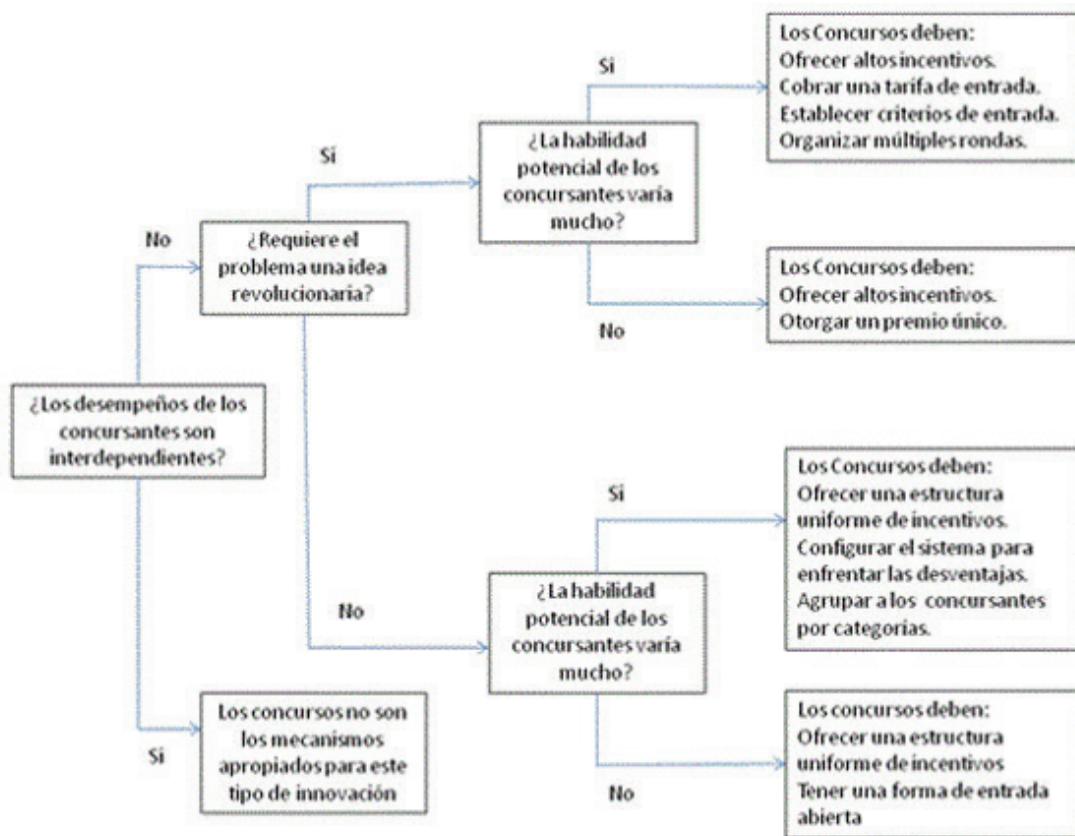
Adicionalmente, los problemas con los incentivos surgen cuando los concursantes con diversas habilidades compiten en un concurso. Por lo general, los concursantes débiles no contribuyen en gran medida a los resultados del torneo, pero su participación difumina la probabilidad de que los talentosos lo ganen. Esto, a su vez, reduce los esfuerzos máximos de los concursantes fuertes. Al mismo tiempo, cuando los más débiles se descubren en competencia con alguien más fuerte, la percepción sobre sus posibilidades de ganar el premio disminuye y, por lo tanto, se desaniman y dejan de esforzarse.

Existen diversas maneras de atenuar este tipo de problema de los incentivos. Además de restringir la entrada, el organizador puede diseñar los concursos en diversas etapas que pueden llegar a ser múltiples, y en cada ronda posterior ofrecer un premio mayor.

Los concursos de rondas múltiples (como se podrá observar más adelante en el estudio de caso) eliminan a los participantes más débiles en las rondas anteriores y permiten “ahorrar” premios mayores para las rondas finales. De esta forma se logra mantener motivados a los concursantes talentosos. Los organizadores de torneos a veces instituyen sistemas de desigualdad o agrupan a sus competidores por niveles de talento. En otros casos, los concursos podrían tentar a los participantes a coludirse, como en los procesos de licitación competitiva. En términos generales, los torneos no funcionan bien en situaciones donde las actuaciones de los participantes son interdependientes. La Figura 2 presenta un tipo de procedimiento para diseñar concursos de ideas.

Por otra parte, en el pasado, cuando se tenía una pregunta y se sabía quién podría saber la respuesta, las personas acudían de manera directa a los expertos (Método *Delphi* o Delfos). Del mismo modo, los organizadores de torneos tradicionales tienen algunas ideas sobre quiénes son y dónde están los expertos y, por lo tanto, promoverían los concursos en los canales correspondientes. También anteriormente, cuando se tenían altos costos de sondeo y de promoción, este enfoque unidireccional de búsqueda de preguntas solucionadas por expertos podría haber sido una forma eficiente para impulsar la formación de concursos. En la actualidad, la tecnología de la información ha reducido notablemente estos costos. Los concursos de ideas, cuando se combinan con plataformas y efectos de red, crean un ecosistema de mercado propicio para el fomento, generación e intercambio de ideas.

Figura 2. Árbol de decisión para diseñar concursos de ideas.



Fuente: Morgan y Wang, 2010: 81.

Con esta oleada tecnológica han llegado empresas como Innocentive³, así como una nueva generación de expertos, como Ed Melcarek. De esta forma, Internet ha propiciado la creación de plataformas para ideas bajo la perspectiva de un correlato de doble vía donde los interrogadores y los expertos se buscan ac-

tivamente entre sí. Al transformar el modo de búsqueda unidireccional en los concursos tradicionales en un proceso de emparejamiento bidireccional, el modelo de plataforma electrónica para ideas ha mejorado tanto las tasas de resolución de problemas como el “calibre” de las soluciones generadas.

3 Originalmente fundada como una empresa de comercio electrónico de Eli Lilly en 2001, Innocentive ahora opera de forma independiente como un mercado neutral en línea para las ideas. Las organizaciones con preguntas difíciles de abordar pueden registrarse como solicitantes con Innocentive, que luego publica las preguntas en línea como “desafíos”. Los desafíos se dividen en cuatro categorías: Ideación, Teoría, Reducción a la Práctica (RTP) y Solicitud de Propuestas (eRFP) (Morgan y Wang, 2010: 83).

Generalmente, los problemas por resolver se presentan como desafíos y se dividen en cuatro categorías: Ideación (incubación de ideas), Teoría, Reducción a la Práctica (RTP) y Solicitud de Propuestas (eRFP). En la Ideación, los buscadores invitan a los solucionadores a hacer una lluvia de ideas y enviarlas

por escrito (por lo general, en menos de dos páginas). Los ganadores de Ideación otorgan a los buscadores la licencia no exclusiva para usar las ideas.

Con respecto a los desafíos teóricos, estos requieren de los solucionadores la presentación de salidas exhaustivas y, si los buscadores lo eligen, los solucionadores transferirán formalmente los derechos de propiedad intelectual. El proceso RTP lleva el requisito un paso más allá de los desafíos teóricos al solicitar a los participantes, además de una descripción detallada de las ideas, la evidencia física de la supremacía de sus ideas como las mejores entre todas las presentadas (esta variante se podrá observar en el estudio de caso).

El cuarto tipo de desafío, eRFP, permite mayores interacciones entre buscadores y solucionadores. En eRFP, a los solucionadores no se les pide revelar detalles confidenciales sobre sus ideas en sus presentaciones iniciales. En cambio, los buscadores pueden ponerse en contacto selectivamente con los solucionadores para negociar contratos específicos. En la sección siguiente se confrontarán las ideas hasta aquí presentadas para estudiar el caso: “Una idea para cambiar la historia”©.

METODOLOGÍA

Estudio de caso. “Una idea para cambiar la historia”©

En el presente documento se ha elegido como estudio de caso el concurso “Una idea para cambiar la historia”©, promovido por el canal de televisión por suscripción History Channel© (perteneciente a la cadena A&E) desde 2014. En 2020 entró en su sexta edición.

Justificación

Se considera relevante el estudio de este concurso ya que es una forma de innovación abierta de reciente creación y cuyo destinatario final es la sociedad, a diferencia de su vertiente tradicional, orientada hacia una organización en particular. Desde la óptica de los organizadores del concurso, se define a esta derrama de ideas como “el impacto social” (ver Figura 3). El impacto social será instrumentado a través de la incorporación de ideas y proyectos innovadores cuyo destinatario final será la sociedad.

El impacto social hace referencia a todos los efectos y logros provocados por la ejecución de las diferentes ideas sobre la comunidad. Los programas de impacto social buscan siempre como meta un mejoramiento de la comunidad a mediano o largo plazo en el tiempo. El impacto social no involucra tan solo criterios económicos, sino también criterios de efecto, resultado e impacto del proyecto. Los cambios en las sociedades debidos a logros en las investigaciones también son definidos como impacto social, así como en general todos los logros que pueden observarse, a través del tiempo, derivados de un proyecto de acción o intervención.

El objetivo perseguido a través del concurso.

El concurso “Una Idea para Cambiar la historia” (en adelante, el “Concurso”), es un proyecto cuyo objetivo es sacar a la luz pública a aquellas personas que actualmente trabajan para constituir un legado que se inspire en la historia y la impulse hacia adelante, con un pensamiento útil y significativo, para beneficio de las generaciones futuras y cuyo impacto so-

Figura 3. Los cambios sociales serán provocados por la innovación.



Fuente: elaboración propia con datos de unaidea.historyplay.tv, 2019.

cial puede cambiar la historia de la humanidad. La idea que busca el Concurso se refiere a proyectos en curso, es decir, que hayan sido iniciados antes de la fecha de inicio del Concurso; y que, entre sus objetivos, hayan contemplado el mejoramiento de la realidad del hombre, en cualquiera de sus aspectos (en adelante, la "Idea"). Ninguno de los dominios del quehacer cotidiano queda afuera del marco de este Concurso.

Los países participantes se relacionan en la Figura 4, el administrador del proyecto es la Compañía LOKIUS© LLC, ubicada en Miami; los organizadores principales son Mundo Ole© Venezuela para todos los países mencionados, a excepción de las regiones de Mendoza y Córdoba en Argentina, a cargo de BIENMBA, S.A.©.

Una mirada introspectiva. ¿Cómo se seleccionan los proyectos?

Para la selección de los proyectos, History nombra a un panel de jueces encargado de dar su opinión acerca de las ideas sometidas al concurso. El panel está compuesto por un grupo de profesionales con un fuerte respaldo académico y con méritos reconocidos en diferentes áreas de la ciencia, historia, tecnología, política, economía y comunicación. El jurado calificador evalúa todas las ideas recibidas en la etapa de inscripción y selecciona cinco de ellas, las cuales pasarán a la etapa de votación.

Las ideas recibidas durante la inscripción son evaluadas por el jurado de acuerdo con los siguientes criterios:

Impacto social directo de la idea: el jurado evalúa la contribución efectiva que las ideas tengan en la calidad de vida de una comunidad o grupo de personas. Se evaluará el número de beneficiarios finales y la relevancia de la idea para mejorar la calidad de vida.

Figura 4. Países participantes en el concurso y requisitos para los concursantes.



Países participantes

Argentina, Bolivia, Colombia, Chile, Ecuador, Uruguay, Guatemala, El Salvador, Costa Rica, Nicaragua, Honduras, Panamá, México y Perú.

¿Quién puede participar?

Podrán participar únicamente aquellas personas individuales, naturales o físicas domiciliadas en las naciones anteriores.

Requisitos legales individuales

(i) Así lo permita la ley de la jurisdicción aplicable declaren ser los autores y titulares exclusivos de curso para participar en el Concurso y (iii) sean mayores de 18 años para la fecha de inscripción en el Concurso plenamente capaces (condición esta última que se mantendrá durante todo el transcurso del Concurso de acuerdo a las leyes de la jurisdicción aplicable)

Fuente: elaboración propia con datos de unaidea.historyplay.tv, 2019.

Replicabilidad o manejo de la idea: se evaluará si la idea cuenta con una base y estructura sólida a fin de facilitar su entendimiento y difusión para ser aplicada en la realidad.

Originalidad y creatividad de la idea: se evalúa la forma, creatividad y originalidad al presentar y describir la idea.

Innovación e inspiración: el jurado evalúa si la idea promueve cambios novedosos en un área determinada. Bajo este criterio se evaluará si la idea resulta inspiradora para otros y cómo cambiará o tendrá efectos en la historia.

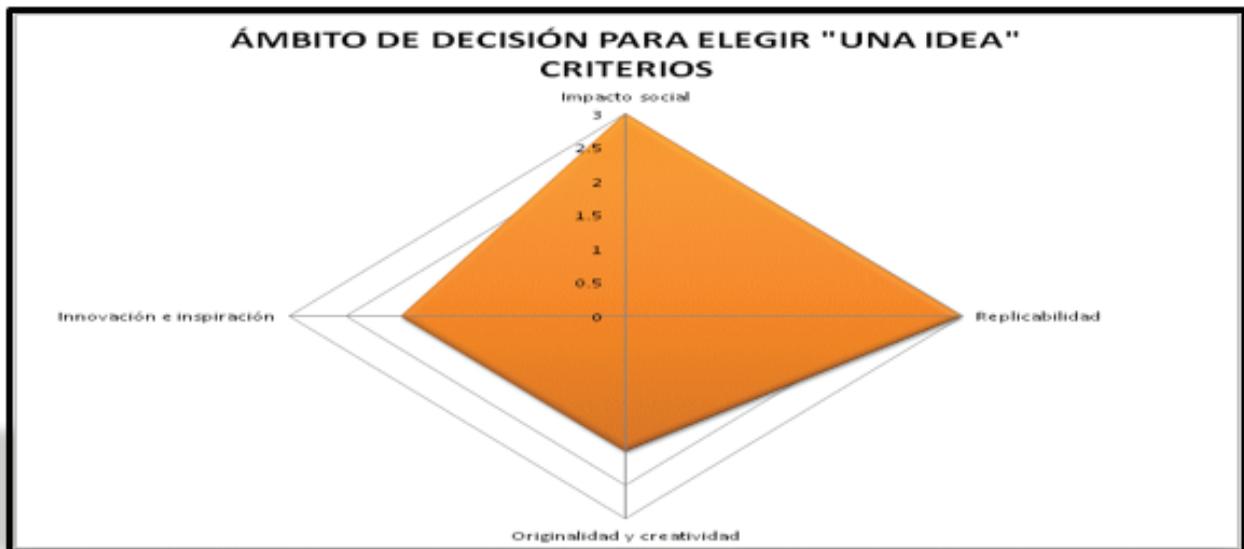
Al evaluar cada idea, se asigna un puntaje máximo (ver Figura 5) a cada criterio de selección en función de la siguiente lista:

- ✓ **Impacto social directo de la idea:** Puntaje máximo de tres (3) puntos.
- ✓ **Replicabilidad o manejo de la idea:** Puntaje máximo de tres (3) puntos.
- ✓ **Originalidad y creatividad de la idea:** Puntaje máximo de dos (2) puntos.
- ✓ **Innovación e inspiración:** Puntaje máximo de dos (2) puntos.

Cada idea puede obtener un puntaje ubicado en el intervalo definido por un mínimo de un punto y máximo de diez.

Una vez culminada la etapa de inscripción, el organizador y/o administrador de la iniciativa se pondrá en contacto, vía correo electrónico o

Figura 5. Ámbito de decisión para seleccionar un proyecto innovador.



Fuente: elaboración propia con datos de unaidea.historyplay.tv, 2019.

teléfono, con los participantes cuyas ideas hayan sido consideradas como semifinalistas. De acuerdo con las reglas oficiales, se seleccionarán cinco semifinalistas del total de las ideas recibidas en la página de la iniciativa durante la etapa de inscripción.

Aquellas ideas con los cinco mayores puntajes, conforme a los criterios de selección indicados anteriormente, serán elegidas como semifinalistas y serán publicadas en la página del concurso. El 1 de noviembre del año de realización del concurso, comienza la etapa de votación.

Durante la etapa de votación, todas las personas interesadas podrán elegir la idea de su preferencia. Cada voto será contabilizado en el momento de realizarse y los visitantes podrán ver en todo momento cuántos votos se suman por cada idea. Solo se permite un voto por día por persona durante la etapa de votación. Si una persona desea votar nuevamente por la

misma idea o votar por otra idea, deberá regresar a la página una vez por día.

Una vez culminada la etapa de votación, las tres ideas con la mayor cantidad de votos serán seleccionadas como finalistas de los tres primeros lugares para participar en la etapa de selección de ganadores.

En la etapa final, como lo establecen las reglas para seleccionar las ideas ganadoras, el organizador evaluará las tres ideas finalistas (aquellas con la mayor cantidad de votos durante la etapa de votación) de acuerdo con los criterios mencionados con anterioridad.

Se tomará en cuenta si la idea plantea los mecanismos para otorgar al proyecto viabilidad social y económica desde su fase inicial.

Los semifinalistas ubicados en los últimos lugares de acuerdo a la votación del público recibirán, cada uno, 10.000 dólares, correspon-

dientes al cuarto y quinto lugar. Por su parte, los primeros tres se distribuyen de la siguiente manera: el primer lugar recibe 50.000 dólares; el segundo, 30.000 dólares; y el tercero, 20.000 dólares. Los cinco ganadores y sus respectivos premios serán anunciados en diciembre del año de ejecución del concurso.

¿Qué obtiene History? En todo momento, los participantes, semifinalistas, finalistas y ganadores conservarán la propiedad intelectual y derechos de autor sobre su idea. History, como entidad organizadora, consigue los derechos de uso que se deriven sobre los materiales, para que, de conformidad a lo indicado en las reglas del concurso, puedan ser editados, utilizados y publicados en la página web del concurso, en medios impresos, redes sociales, radio, canales de televisión por suscripción, pudiendo publicar su nombre, imagen y contenido, sin ninguna contraprestación adicional a la participación.

En otros términos, los derechos de uso conceden al organizador, sus empresas controlantes, subsidiarias, vinculadas, afiliadas, y a sus agencias de publicidad y promociones, en todo el universo y a perpetuidad (salvo que esté prohibido por la legislación local), una licencia no exclusiva, para editar, modificar, cortar, reorganizar, añadir o eliminar datos e información sobre los materiales; reproducir, codificar, almacenar, copiar, transmitir, difundir, comunicar públicamente, transformar, distribuir, exponer o utilizar de cualquier otra forma y tantas veces como sea necesario los materiales, sin previo aviso ni necesidad de pagar a los otorgantes de dicha licencia ninguna retribución o contraprestación adicional.

RESULTADOS

¿Qué ha pasado en el período 2014-2019? A lo largo de este lapso, se han otorgado los tres principales premios a (ver las Tablas 1 y 2): México (6), Ecuador (4), Colombia (3), Perú (3), Argentina (1) y Chile (1).

Tabla 1. Otorgamiento de premios por categoría y país.

| AÑO | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|---------|----------|-----------|----------|---------|---------|---------|
| PREMIO | | | | | | |
| PRIMERO | Colombia | Argentina | Ecuador | Perú | México | Perú |
| SEGUNDO | Chile | México | Colombia | Ecuador | Perú | Ecuador |
| TERCERO | México | Colombia | México | México | Ecuador | México |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2. Otorgamiento de premios por categoría y país (porcentajes).

| PREMIOS | | | | NUMERO DE |
|-----------|--------|---------|---------|-----------|
| | PAISES | PRIMERO | SEGUNDO | TERCERO |
| Argentina | 0.2 | 0.0 | 0.0 | 1 |
| Chile | 0.0 | 0.2 | 0.0 | 1 |
| Colombia | 0.2 | 0.2 | 0.2 | 3 |
| Ecuador | 0.2 | 0.3 | 0.2 | 4 |
| México | 0.2 | 0.2 | 0.7 | 6 |
| Perú | 0.3 | 0.2 | 0.0 | 3 |
| TOTAL | | | | 18 |

Fuente: elaboración propia con datos de unaidea.historyplay.tv, 2019.

Revisando la Tabla 2, las frecuencias relativas (porcentaje) muestran una propensión del 30% en el otorgamiento del primer premio hacia Perú, y una distribución uniforme al resto de los países del 20%, a excepción de Chile, ya que nunca ha recibido un primer premio. En el segundo puesto se ubica Ecuador, con una probabilidad del 30%, el resto de los países 20% y la ausente en esta categoría es la Argentina. El dato “modal”, si se permite la extrapolación estadística, se ubica en el tercer sitio con México a la cabeza con un 70%, seguido por Colombia y Ecuador con una tasa de obtención del 20%. Las naciones ausentes en esta categoría son la Argentina, Chile y Perú.

Durante el período de estudio, y haciendo un ejercicio de esperanza matemática, el país que más recursos del concurso ha recabado en promedio es México, en un empate le siguen Ecuador y Perú, y en último lugar Chile (ver Figura 6).

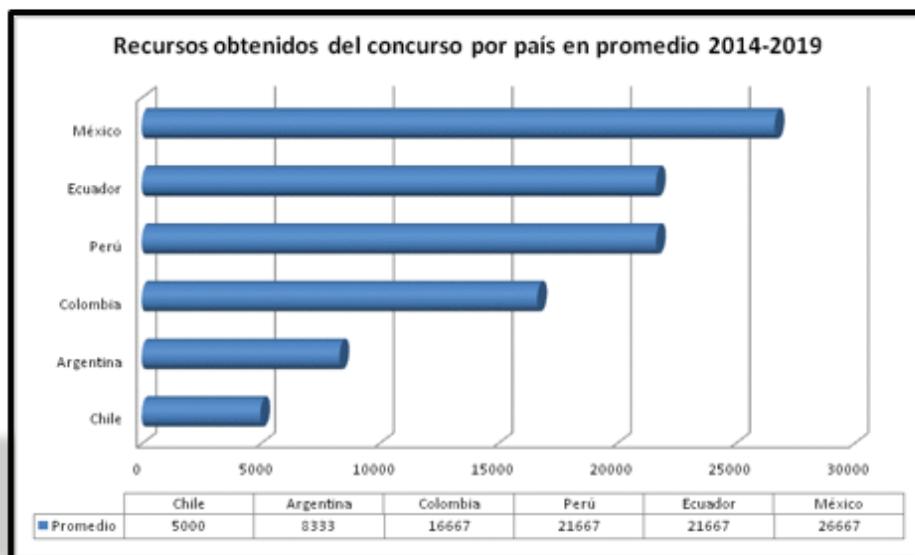
Aquí es pertinente preguntarse ¿hacia dónde van las ideas revolucionarias? o ¿cuáles

parecen ser las tendencias en las áreas de atención de las innovaciones? Desde el punto de vista de los jueces del concurso y del público votante, las áreas de impacto social se describen a continuación (ver la Figura 7). El 61% de los premios otorgados se relacionan con la atención de problemas de salud. Le siguen los aspectos referentes a la búsqueda de fuentes de energías renovables (33%) principalmente basadas en la energía solar. En menor medida, pero no de menor importancia, está la sustitución de combustibles fósiles mediante el reciclaje de desperdicios plásticos. En el campo de la salud, el abanico es muy amplio: las ideas van desde potabilizar agua, pasando por elaborar galletas para combatir la anemia, desarrollar aplicaciones móviles para débiles visuales, incluso aplicar pruebas rápidas para detección de enfermedades, como cáncer de seno o las transmitidas por contacto sexual.

Confrontando la teoría con la realidad

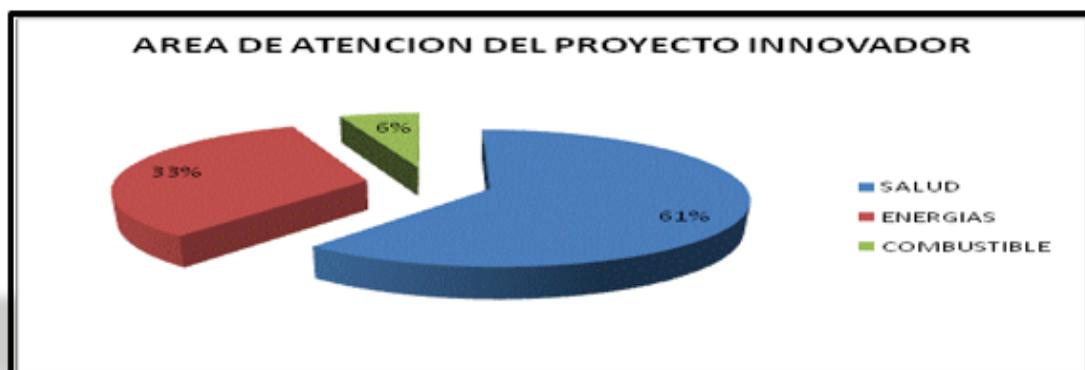
El concurso “Una idea para cambiar la historia”© parece poseer las características para

Figura 6. Derrama económica por los premios del concurso otorgados por país.



Fuente: elaboración propia con datos de unaidea.historyplay.tv, 2019.

Figura 7. Las áreas críticas de impacto social.



Fuente: elaboración propia con datos de unaidea.historyplay.tv, 2019.

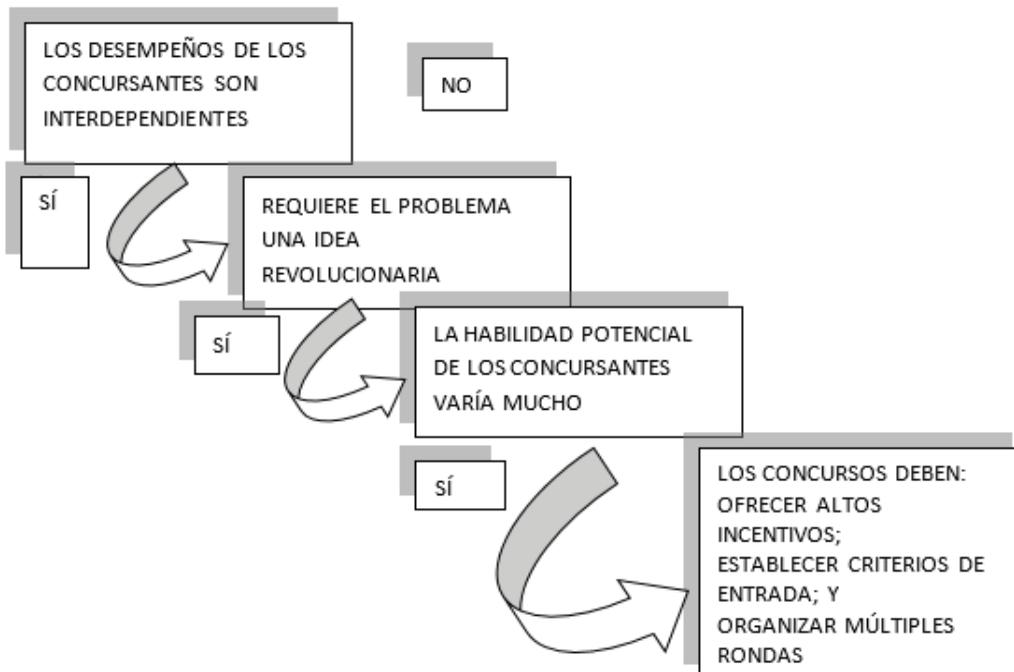
denominarlo como *una forma de innovación abierta en sus dos vertientes*. En el trayecto de la inscripción hasta la obtención de los premios, funciona como la modalidad de “fuera-adentro”. Posteriormente a la premiación, actúa bajo la variante de “dentro-afuera” al publicitar el organizador las ideas innovadoras a través de sus distintos canales de comunicación.

Entonces cabe preguntarse ¿por qué el organizador (History) convoca a los habitantes de determinados países latinoamericanos para que inscriban sus proyectos innovadores en el torneo si, en este caso, el organizador no define cuál es el objetivo del concurso (crear un producto o proceso), como ocurre en otras modalidades públicas o privadas?

Simplemente History espera la llegada de

ideas, “paga” el premio correspondiente al lugar obtenido en la selección final de los proyectos y difunde la idea. Como se puede observar, la utilidad fundamental del concurso consiste en publicitar y manipular el material visual y sonoro derivado de las exposiciones elaboradas por los participantes y difundirlas al público en general. En este sentido, el concurso cumple con sus funciones primigenias (propuestas por Morgan y Wang, 2010), las personas obtienen cierta utilidad al participar en él o al verlo, ya que en los momentos de la selección y evaluación de cierta forma se disfruta por derecho propio el proceso. También sirve para elegir el mejor proyecto innovador logrando con ello el mayor impacto social. De esta manera, los resultados obtenidos permiten asignar de manera sobresaliente los premios.

Figura 8: Esquema analítico del concurso



Fuente: elaboración propia en base a Morgan y Wang 2010.

Para continuar con el entendimiento del concurso de ideas promovido por History, el paso propuesto aquí es revisar el esquema analítico de Morgan y Wang (2010) e ir ajustando las características descriptivas con las del estudio de caso. Para apoyar en este procedimiento, se debe observar el esquema anterior. Así los desempeños de los concursantes de la idea no son interdependientes; los problemas por resolver involucran conceptos revolucionarios; la habilidad potencial de los concursantes es diversa; los premios son altos, están bien establecidos los criterios de entrada.

El concurso se encuentra organizado en dos etapas, lo que permite la decantación de las ideas y de los proyectos ligados a ellas. Al parecer, una posible divergencia se refiere a limitar la entrada o al cobro de una tarifa por este concepto. Al no restringir History la entrada, cada concursante de la idea podría percibir una menor probabilidad de ganar el concurso y, en consecuencia, atenuar el esfuerzo aplicado en conseguirlo.

Entonces, ¿qué motiva a todos los participantes? Generalmente, los concursantes débiles no van a contribuir en gran medida a los resultados del torneo, porque, al estar compitiendo con alguien más fuerte, la percepción sobre sus posibilidades de ganar los premios disminuye. Por lo tanto, se desaniman y dejan de esforzarse, pero su participación equilibra la probabilidad de que los concursantes talentosos lo ganen. Esto, a su vez, reduce los esfuerzos máximos de los participantes fuertes.

Como se puede observar, el modelo de Morgan y Wang (2010) parece explicar en gran medida la estructura del concurso bajo estudio. No predice los posibles resultados alcanzados,

pero sí el haber seleccionado los mejores proyectos e ideas.

CONCLUSIONES

A partir de lo antes expuesto, se puede entender la innovación como un proceso o como su resultado (producto). También como una combinación de ambos, pero la funcionalidad del objeto logrado es diferente a la otra incorporada en cada uno de sus elementos. El eje principal de análisis gira en torno a una variante polisémica conocida como *innovación inversa*. Este concepto fue acuñado por Henry Chesbrough para definir una estrategia emprendida por las organizaciones a fin de descubrir y apropiarse de ideas innovadoras. La innovación abierta es una carretera de doble vía, es decir, de “dentro-afuera” y de “fuera-adentro” de los límites de la organización. La opción de “fuera-adentro” implica abrir los procesos de innovación de la empresa a muchos tipos de información y aportaciones provenientes del exterior (Cheng y Huizingh, 2014: 1236). Por su parte, la opción de “dentro-afuera” tal vez requiere, para su instrumentación, un esfuerzo mayor. Un cambio de visión en las organizaciones, porque estas deben poner al alcance de otros las ideas propias no utilizadas o infrautilizadas.

Para poner en práctica estas nociones sobre la innovación abierta, se emplearon los concursos, torneos o competencias (manejados como sinónimos), porque funcionan como estructuras de recompensa donde la compensación (el o los premios) se basa en el rango relativo en comparación con los niveles absolutos de producción (generación de ideas). Además, funcionan como mecanismos administrativos de evaluación para la asignación de incentivos entre los empleados de una organización.

Los concursos tienen su origen en el Medioevo como entrenamiento militar para los caballeros. Iniciaron como competencia entre multitudes y poco a poco se fueron decantando hacia la justa o combate cuerpo a cuerpo, hasta llegar a constituirse en una fiesta para reyes y aristócratas. Es decir, en un espectáculo para la nobleza.

Pero en el documento se estudian los concursos en la acepción alejada de sus orígenes militares. La idea de competición o competencia se entiende como una prueba realizada entre varios candidatos para conseguir un premio. De esta forma, los concursos se presentan en diversos formatos, con variaciones en las estructuras de premios, número de rondas, sistemas diferenciales y restricciones de entrada, por nombrar algunos. Estas características permiten definir la estructura de incentivos e integrar los diferentes escenarios.

Para estudiar los concursos se empleó el trabajo de John Morgan y Richard Wang (2010) titulado "Tournaments for Ideas", que propone una metodología para la construcción del concurso en función del problema y de la experiencia de los participantes. A fin de llevar estas ideas a la praxis, se realizó un estudio de caso abordando la competencia "Una idea para cambiar la historia"©, promovido por el canal por suscripción History del Grupo norteamericano A&E Networks. Se pudieron corroborar algunas de las propuestas teóricas en la práctica, como el libre acceso de los participantes sin limitar la entrada; estructurar el concurso en varias etapas; ofrecer premios atractivos para obtener las mejores ideas.

También se verificó el uso del concurso como un medio de innovación abierta de doble

vía, donde las ideas fluyen en primera instancia de afuera hacia adentro y, una vez seleccionados los mejores proyectos, al difundirse se logra la vía de dentro hacia afuera. Lo atípico del concurso es que no cuenta con un objetivo preestablecido desde el inicio de la competencia y carece de un destinatario único para el invento. Así, la sociedad será la encargada de canalizar hacia el mejor uso las ideas ganadoras.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Accenture/Fundación de la Innovación Bankinter (2010). *El arte de innovar y emprender. Cuando las ideas se convierten en riqueza*. Recuperado el 9 de abril de 2020 de https://www.upo.es/upotec/static/upload/files/INNO_3590_FTFXIV_El_arte_de_innovar_y_emprenderv2_.pdf.
- Cheng, C. y Huizingh, E. (2014). When Is Open Innovation Beneficial? The Role of Strategic Orientation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(6).
- Chesbrough, H. (2014). Innovación abierta. Innovar con éxito en el siglo XXI. En *Reinventar la empresa en la era digital*. BBVA. Recuperado el 9 de abril de 2020 de <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/articuloinnovacion-abierta-innovar-con-exito-en-el-siglo-xxi/>
- Drago, R. y Garvey, G. T. (1998). Incentives for Helping on the Job: Theory and Evidence. *Journal of Labor Economics*, 16(1).
- Enkel, E. y Bader, K. (2015). Why do experts contribute in cross-industry innovation? A structural model of motivational factors, intention and behavior. *R&D Management*, 46(S1).
- Hamm, S. (2007). *Bangalore Tiger. How Indian Tech Upstart Wipro is rewriting the rule of Global Competition*. McGraw-Hill Companies.

- Heras, N. (2016). Resumen del libro *Innovación Abierta* de Henry Chesbrough. *Emprendices*. Recuperado el 27 de febrero de 2020 de <https://www.emprendices.co/resumen-del-libro-innovacion-abierta-henry-chesbrough/>
- Katz, M. L. y Shapiro, C. (1994). "Systems Competition and Network Effects". *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 8, No. 2.
- Kiechel, W. (2010). *The Lords of Strategy*. Harvard University Press.
- López, J. y García, A. (2010). Innovación abierta: desafíos organizacionales de este modelo de gestión de la innovación para las empresas. *Revista Galega de Economía*, 19, número extraordinario.
- Martínez, A. (2017). Torneos medievales o la fiesta del Medioevo. *La Vanguardia, Revista Historia y Vida*, (538). Recuperado el 3 de abril de 2020 de <https://www.la-vanguardia.com/historiayvida/edad-medieval/20170321/47311023044/torneos-medievales-o-la-fiesta-del-medieval.html>
- Morgan, J. y Wang, R. (2010). Tournaments for Ideas, *California Management Review*, 52(2).
- OCDE. (2005). *Medición de las Actividades Científicas y Tecnológicas. Directrices propuestas para recabar e interpretar datos de la innovación tecnológica: Manual de Oslo*. TRAGSA.
- OCDE/Eurostat. (2018), *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities* (4a Ed.). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>.
- O’Keeffe, M., Viscusi, W. K. y Zeckhauser, R. J. (1984). Economic Contests: Comparative Reward Schemes. *Journal of Labor Economics*, 2(1).
- Yoon, B., Shin, J. y Lee, S. (2016). Open Innovation Projects in SMEs as an Engine for Sustainable Growth. *Sustainability*, 8(2), 146.

Este documento se encuentra disponible en línea para su descarga en: <http://ppct.caicyt.gov.ar/rain/article/view/v6n2a09>

ISSN 2422-7609 eISSN 2422-5282 – Escuela Argentina de Negocios. Este es un artículo de Acceso Abierto bajo la licencia CC BY-NC-SA (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)



