

Open innovation

Ignasi Clos

PID_00214153

Material docente de la UOC

Ignasi Clos

El encargo y la creación de este material docente han sido coordinados por los profesores: Enric Serradell López, Ramon González Cambray (2015)

Primera edición: marzo 2015
© Ignasi Clos
Todos los derechos reservados
© de esta edición, FUOC, 2015
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona
Diseño: Manel Andreu
Realización editorial: Oberta UOC Publishing, SL

Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño general y la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitida de ninguna forma, ni por ningún medio, sea éste eléctrico, químico, mecánico, óptico, grabación, fotocopia, o cualquier otro, sin la previa autorización escrita de los titulares del copyright.

Ejercicios de autoevaluación

1. ¿Cuál de las siguientes frases no está definiendo realmente la innovación? La innovación es...

- a) la creación de algo que mejora nuestras vidas.
- b) adaptarse al cambio de forma más rápida y más inteligente que los competidores.
- c) más que adaptarse al cambio, *crear* el cambio.
- d) el proceso mediante el cual nuevas ideas o inventos han sido convertidos en un nuevo proceso, producto o servicio.
- e) un elemento clave de la competitividad de empresas y naciones.

2. ¿Cuál de las siguientes frases es falsa? La innovación, cuando existe compromiso real de la Dirección, permite...

- a) multiplicar la ratio de crecimiento de las empresas.
- b) atraer talento a la empresa.
- c) mejorar la calidad de vida del profesional y el clima laboral.
- d) lanzar más productos y servicios nuevos al mercado.
- e) mejorar la rentabilidad de los esfuerzos de innovación de la empresa.

3. Para poder innovar con éxito, una empresa debe...

- a) conocer previamente su negocio *core*.
- b) centrarse en innovar en el negocio *core*.
- c) proteger su modelo de negocio actual.
- d) enfocar sus esfuerzos en la innovación de producto.
- e) crear un departamento de innovación.

4. ¿Cuál de las siguientes estrategias de innovación se apalanca en las competencias core de la empresa para ajustarse a los cambios externos del mercado?

- a) Estrategia maxi-maxi.
- b) Estrategia maxi-mini.
- c) Estrategia mini-maxi.
- d) Estrategia mini-mini.

5. La innovación abierta...

- a) es una aproximación mucho más descentralizada, participativa y distribuida a la innovación, que persigue la captura, gestión y valorización de la inteligencia colectiva.
- b) comporta la apertura de los procesos de innovación al exterior, aprovechando las ideas y el valor, tanto interno como externo.
- c) es el uso intensivo de conocimiento, tanto interno como externo, con el objeto de acelerar la innovación interna y expandir los mercados para el uso externo de la innovación.
- d) es el enfoque en que una organización comercializa tanto sus propias ideas como las generadas en otras organizaciones y busca la manera de llevarlas al mercado, bien utilizando los canales que le son propios, bien utilizando canales que se encuentran fuera de su negocio actual.
- e) Todas las anteriores son verdaderas.

6. ¿Cuál de los siguientes casos no es innovación abierta?

- a) Innovar con otros departamentos y empleados de la empresa.
- b) Establecer una *joint venture*.
- c) Co-crear con el cliente.
- d) Colaborar con un competidor.
- e) Todos los casos anteriores son innovación abierta.

7. Encontrad la afirmación falsa. La innovación abierta es...

- a) adquirir licencias de tecnologías de otros.
- b) poner licencias internas a disposición de otros.
- c) una nueva forma de gestionar la empresa.
- d) aumentar los recursos destinados al Departamento de I+D.
- e) innovar a través del diálogo.

8. ¿Cuál de las siguientes características pertenece al modelo de innovación abierta?

- a) Si generamos la mayoría de las ideas del sector, ganamos.
- b) La primera empresa en introducir la innovación gana.
- c) Es mejor construir modelos de negocio de éxito que llegar primero al mercado.
- d) Los talentos de nuestro sector deben trabajar para nosotros.
- e) Para beneficiarnos del trabajo de I+D, debemos encargarnos del descubrimiento, el desarrollo y la provisión de valor.

9. En el modelo de innovación cerrada...

- a) se gestiona internamente los procesos de generación de ideas y desarrollo de proyectos.
- b) existen más probabilidades de rentabilizar la propiedad intelectual.
- c) existe un elevado grado de estancamiento de las ideas.
- d) se tiende a la innovación incremental.
- e) Todas son verdaderas.

10. ¿Cuál de las siguientes frases es verdadera?

- a) La innovación abierta sustituye la I+D interna.
- b) La propiedad intelectual entra en zona de peligro debido a la innovación abierta.
- c) En la innovación abierta, es más difícil conocer la rentabilidad real del esfuerzo de innovación.
- d) La innovación abierta es cara.
- e) Todas las empresas están preparadas para llevar a cabo la innovación abierta.

11. ¿En qué momento es mejor empezar a aplicar la innovación abierta?

- a) En la fase de ideación.
- b) En la fase de comercialización.
- c) En la creación de nuevos productos.
- d) En todas las fases del proceso de innovación.
- e) Depende.

12. ¿Cuál es el *stakeholder* con el que colaboran más las empresas que llevan a cabo innovación abierta?

- a) El profesional interno.
- b) Un *partner* estratégico.
- c) El cliente.
- d) El proveedor.
- e) La universidad y centros de investigación.
- f) No hay un *stakeholder* más común, dado que la innovación abierta trata de la colaboración con todos los agentes del ecosistema de la empresa.

13. Si una empresa decide abrir una comunidad de innovación abierta para implicar a sus clientes en la captura de ideas de nuevos productos y servicios...

- a) aumentará el número de buenas ideas capturadas en la fase de ideación del proceso de innovación.
- b) aumentará los recursos necesarios para obtener resultados de innovación con impacto real y positivo.
- c) se reducirá el *time-to-market* de los proyectos de innovación.
- d) mejorará la relación con el cliente.
- e) se fidelizará al cliente.

14. Las iniciativas y comunidades de innovación abierta pueden analizarse por...

- a) *stakeholders* que se implican.
- b) *driver* que las provoca.
- c) proceso o parte del proceso que cubre.
- d) carácter interno o externo.
- e) Todas las anteriores son ciertas.

15. Una empresa que realmente apuesta por la innovación abierta, y que abre una comunidad de innovación para sus empleados...

- a) no está apostando realmente por la innovación abierta.
- b) no demuestra un compromiso real con la innovación.

- c) está abonando el terreno para la innovación con agentes externos.
- d) está apostando por un modelo de innovación cerrada.
- e) Todas las anteriores son ciertas.

16. Una gran multinacional que crea una comunidad de innovación abierta para el conjunto de profesionales del grupo, a nivel global...

- a) desarrollará principalmente innovaciones incrementales.
- b) será capaz de identificar oportunidades de innovación, tanto incrementales como disruptivas.
- c) verá limitadas las oportunidades de innovación por los jefes departamentales y de negocio.
- d) obtendrá unas ratios de participación del 20% aproximadamente.
- e) no será capaz de desarrollar productos y servicios que realmente sorprendan e impacten positivamente al cliente.

17. Encontrad la afirmación falsa. Las iniciativas enfocadas a la mejora colaborativa y continua de procesos...

- a) son una forma de innovación abierta.
- b) no deben ser consideradas innovación.
- c) son una forma de innovación incremental.
- d) son un freno a la innovación disruptiva.
- e) son una forma de generar cultura de innovación, colaboración, y participación.

18. Los portales de ideas para clientes y usuarios no funcionan cuando...

- a) la empresa que lanza la plataforma pide ideas en genérico.
- b) los usuarios de la plataforma no ven las ideas de los demás, y por tanto, no pueden comentar, votar ni pensar mejor sus ideas.
- c) el problema que se busca resolver es demasiado específico, técnico y difícil de solucionar.
- d) el premio no representa un beneficio económico para el ganador.
- e) Todas las anteriores son razones de fracaso de un portal de ideas.

19. ¿Cuál de las siguientes frases no es verdadera? Los portales de ideas para clientes...

- a) están enfocados a implementar ideas rompedoras.
- b) pueden generar frustración en el cliente.
- c) pueden molestar a los empleados internos.
- d) no han generado hasta ahora muchos casos de éxito.
- e) no funcionarán si después de la captura de la idea, no se permite implicar al cliente en el desarrollo del proyecto.

20. ¿Cuál de las siguientes frases no es verdadera? El *crowdsourcing*...

- a) es innovación abierta.
- b) es trabajar con un público determinado para crear un nuevo producto, servicio o proceso.
- c) no requiere mucha implicación por parte de la empresa.
- d) es utilizar un público determinado para externalizar una necesidad de la empresa.
- e) es diferente de la co-creación.

21. El *crowdsourcing* y la co-creación se diferencian en que...

- a) no están enfocadas a cubrir la misma fase del proceso de innovación.
- b) no requieren el mismo nivel de implicación por parte de la empresa que las lleva a cabo.
- c) en ambas se trabaja colaborativamente con el *crowd*.
- d) los profesionales internos necesitan estar más pendientes de las aportaciones de la masa en las iniciativas de co-creación.
- e) Todas son verdaderas.

22. Las comunidades de innovación abierta enfocadas a la co-creación con clientes tienen mayor éxito cuando...

- a) los profesionales internos están menos implicados en la comunidad de co-creación.
- b) el beneficio económico es el motivo de participación.
- c) al cliente que participa en tu comunidad le envías menos mensajes.
- d) están enfocadas a grupos radicales, fans del producto o servicio.
- e) Ninguna de las anteriores es verdadera.

23. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones es falsa? La innovación abierta alcanza su mayor potencial cuando...

- a) está completamente integrada en la estrategia de innovación de la empresa.
- b) está presente en todas las fases del proceso de innovación de la empresa.
- c) se combinan diferentes metodologías para acceder al conocimiento externo.
- d) no funciona por campañas.
- e) existen equipos, personas o procesos *ad-hoc* para asegurar la coordinación entre los conocimientos externos y los procesos de innovación internos.

24. La innovación abierta desde el sector público...

- a) está enfocada a generar más participación ciudadana.
- b) está enfocada a diseminar las mejores prácticas innovadoras en sectores de interés general público.
- c) está enfocada a generar colaboración entre los agentes clave de los territorios.
- d) no es posible si no hay compromiso político.
- e) Todas las anteriores son verdaderas.

25. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones representa uno de los principios básicos para empezar a trabajar con la innovación abierta?

- a) Llegar a acuerdos de colaboración con empresas y agentes del sector.
- b) Crear un proceso de innovación que incluya tantos parámetros de medición como sea necesario.
- c) Asignar el mayor presupuesto que podamos.
- d) Involucrar primero a los profesionales.
- e) Ninguna de las anteriores.

26. ¿Cuáles de los siguientes supuestos es más acertado para la innovación abierta?

- a) Todas las personas estamos capacitadas para innovar.
- b) Los profesionales que piden más participación, porque se implicarán.
- c) Los resultados de innovación, porque llegarán con el tiempo.
- d) Cuantos menos indicadores utilicemos al principio, mejor.
- e) El Comité de Dirección y los jefes de las unidades de negocio, porque me ayudarán en el proceso.

27. Cita algunos obstáculos que puede encontrarse el responsable de innovación al lanzar una iniciativa de innovación abierta.

- a) Demasiadas jerarquías que dificultan la colaboración entre profesionales.
- b) Modelos de empleo anticuados.
- c) Poca diversidad cultural en la empresa.
- d) Falta de ganas, por parte de los profesionales, por crecer profesionalmente.
- e) Todas las anteriores.

28. ¿Cuál de las siguientes palancas nos ayudará más en la elaboración de la estrategia de innovación abierta?

- a) La misión de la empresa.
- b) La visión de la empresa.
- c) La cultura y valores de la empresa.
- d) Las tres por igual.
- e) La innovación no tiene que ver con estos conceptos anticuados.

29. Al definir el rol de la innovación abierta en la estrategia de la empresa, debemos plantearnos...

- a) los objetivos estratégicos de la empresa.
- b) qué agentes me van a aportar más.
- c) qué aspectos fundamentales internos deberé cambiar para llevar a cabo la iniciativa de innovación abierta.
- d) entender las implicaciones internas y externas de la iniciativa.
- e) Todas las anteriores.

30. Para asegurarnos el éxito de la implicación de agentes externos en una comunidad de innovación abierta, lo primero es...

- a) saber si quieren colaborar.
- b) definir el valor que le vamos aportar a cada uno.
- c) tener identificados los diferentes agentes que tiene la empresa en su entorno más cercano.
- d) saber en qué puede ayudar cada agente al objetivo marcado por la estrategia.
- e) definir el rol que va a jugar cada uno.

31. Los indicadores de éxito de la innovación abierta...

- a) son los mismos que bajo el modelo de innovación cerrada.
- b) es necesario implementarlos desde el primer día para controlar y revisar el proceso.
- c) se centran más en los *outputs* que los indicadores de innovación tradicional.
- d) se basan más en métricas cualitativas, en comparación con el modelo de innovación cerrada.
- e) son más difíciles de medir que bajo la innovación cerrada.

32. La mejor filosofía para un sistema de Reward & Recognition, de una comunidad de innovación abierta de carácter interno que pretenda ser sostenida en el tiempo, sería...

- a) reducir la proporción de "bonus" a profesionales por hacer el trabajo por el que se les contrató.
- b) apostar por recompensas económicas ambiciosas.
- c) no adaptar la compensación del empleado por innovar, dado que la innovación debe ser voluntaria.
- d) una felicitación personal del director general.
- e) Ninguna de las anteriores.

33. ¿Cuál de estas afirmaciones es falsa? Para llevar a cabo una iniciativa de innovación abierta, el Comité de Innovación...

- a) es el equipo que busca dar espacio a la exploración dentro de la cadena de valor de la empresa.
- b) debe gestionar la interfaz entre equipo de dirección y profesionales internos.
- c) es el equipo que lidera las iniciativas de innovación en la empresa.
- d) es un departamento en la empresa, siempre necesario.
- e) debe poner en marcha las estructuras, procesos, personas y herramientas para llevar a cabo la innovación en la empresa.

34. ¿Cuál de los siguientes roles no es estrictamente necesario en un Comité de Innovación, aparte de los líderes formales de la empresa?

- a) Personas creativas.
- b) Personas con influencia social interna.
- c) Personas preparadas para la ambigüedad.
- d) Personas que sepan gestionar la presión y el riesgo.
- e) Personas formadas en gestión de proyectos.

35. En una comunidad de innovación abierta, a las bacterias antiinnovación deberíamos...

- a) otorgarles un rol clave.
- b) obviarles y lanzar la iniciativa sin ellos.
- c) negociar con ellos su rol en la comunidad.
- d) tenerlas identificadas.
- e) Todas las anteriores son verdaderas.

36. La creación de una cultura de participación, colaboración e innovación abierta...

- a) viene por sí sola si ponemos las herramientas colaborativas necesarias.
- b) necesita una aproximación *top-down*.
- c) requiere de un cambio en las actitudes individuales.
- d) es una perspectiva *bottom-up* de la gestión de empresas.
- e) Todas las anteriores son falsas.

37. En una comunidad de innovación abierta de carácter interno, el perfil más disruptivo es el de...

- a) los conectores centrales, las personas con más conexiones internas.
- b) los *brokers*, las personas en los límites interdepartamentales, mucho conocimiento de la organización, y con liderazgo social interno.
- c) la periferia, personas menos conectadas.

- d) Todos los roles pueden ser igual de disruptivos.
- e) Ninguna de las anteriores es verdadera.

38. Si una empresa quiere resolver un problema técnico que internamente no consigue solucionar...

- a) la co-creación es la mejor opción.
- b) debería lanzar una comunidad de innovación abierta de carácter interno.
- c) debería lanzar una campaña en abierto, basada en recompensa única para el ganador.
- d) la innovación abierta no puede ayudarlo.
- e) debería identificar primero si existen tecnologías en otros sectores o mercados que ya solucionen su problema.

39. Para gestionar mejor el proceso de innovación abierta, desde la ideación a la evaluación de la iniciativa de innovación, la mejor herramienta es...

- a) una herramienta en la nube.
- b) un portal de ideas.
- c) una red social corporativa.
- d) una plataforma 2.0 de gestión de la innovación.
- e) una red social como LinkedIn.

40. La comunicación es la clave del éxito de las comunidades de innovación abierta, especialmente cuando...

- a) explican los objetivos de la comunidad.
- b) presentan los mejores casos de éxito.
- c) promueven a las personas más implicadas.
- d) llaman a la acción.
- e) Todas las anteriores.

41. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones es falsa? La fase de difusión e implicación de la iniciativa de innovación abierta debe utilizarse para...

- a) explicar el reto previamente definido.
- b) motivar a la comunidad.
- c) capacitar a los profesionales.
- d) alcanzar un elevado *signal-to-noise* ratio.
- e) Ninguna de las anteriores es falsa.

42. Al lanzar una comunidad de innovación abierta, conviene...

- a) buscar soluciones a retos concretos compartidos.
- b) utilizar retos genéricos para evitar que las personas se echen atrás.
- c) utilizar retos muy técnicos para atraer a las personas más capacitadas.
- d) lanzar la comunidad con un reto definido previamente por parte de la Dirección.
- e) El reto no es lo importante, lo importante son las ideas.

43. En la innovación abierta, conviene...

- a) poner al cliente en el centro.
- b) necesitamos identificar las ocasiones de no consumo.
- c) debemos recordar que el cliente no sabe lo que quiere.
- d) observar al cliente, más que escucharle.
- e) Todas son verdaderas.

44. Identificad la afirmación incorrecta. En comunidades de *crowdsourcing*, cuanto más abierta y más masiva sea la iniciativa...

- a) más riqueza de experimentación ganaré.
- b) más gastaré en proyectos fallidos.
- c) menos recursos gastaré en proyectos fallidos.
- d) menos tiempo destinaré a la solución de mis problemas.
- e) menos dinero me costará implantar la solución correcta.

45. En las fases de prototipado y testeo, algunas opciones de la innovación abierta son...

- a) lanzar una campaña a proveedores que desarrollen soluciones tecnológicas que necesitas.
- b) colaborar con un espacio Maker para que prototipen ellos.

- c) lanzar la idea a una plataforma abierta *online* como Quirky.
- d) enviar el prototipo a tus clientes más fieles para capturar sus inputs.
- e) Todas las anteriores son innovación abierta.

46. ¿Cuál de las siguientes opciones no representa una característica del líder innovador?

- a) Asociación.
- b) Observación.
- c) Cuestionamiento.
- d) Trabajo en red.
- e) Creatividad.

47. Algunas posibilidades para desarrollar la habilidad de trabajo en red y colaborativo son...

- a) invitar a un externo a participar y observar tu día a día.
- b) ir a comer con profesionales de la empresa que no conoces.
- c) asistir a conferencias de otras disciplinas.
- d) hacer nuevas actividades de ocio.
- e) Todas las anteriores.

48. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones es falsa? La empresa abierta se caracteriza por...

- a) tiene mayores probabilidades de éxito en la nueva economía.
- b) muta más fácilmente de modelo de negocio que la empresa cerrada.
- c) se basa en una tecnología *open source*.
- d) se basa en el conocimiento de su comunidad.
- e) desarrolla al máximo de sus posibilidades el talento interno.

49. En la empresa abierta...

- a) no hay jefes.
- b) los sueldos de todo el mundo se comunican a todos los profesionales.
- c) el modelo de negocio no es lo principal.
- d) no hay patentes.
- e) Todas son posibles características de la empresa abierta.

50. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones es falsa? La empresa abierta...

- a) tiene más ingresos, de media, que la empresa cerrada.
- b) suele tener trabajadores con mayor libertad de horarios.
- c) es más transparente en la toma de decisiones.
- d) atrae al mejor talento joven.
- e) Todas las anteriores son verdaderas.

Solucionario

Ejercicios de autoevaluación

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

9.

10.

11.

12.

13.

14.

15.

16.

17.

18.

19.

20.

21.

22.

23.

24.

25.

26.

27.

28.

29.

30.

31.

32.

33.

34.

35.

36.

37.

38.

39.

40.

41.

42.

43.

44.

45.

46.

47.

48.

49.

50.

Contenidos

Módulo didáctico 1

La innovación abierta como eje estratégico de la gestión de empresas

Ignasi Clos

1. Introducción a la innovación
2. La innovación abierta
3. Tipos y casos de comunidades de innovación abierta

Módulo didáctico 2

Gestión operativa de la innovación abierta

Ignasi Clos

1. Guía de gestión de la innovación abierta
2. Recordatorio: algunas lecciones derivadas de la guía de gestión de la innovación abierta

Módulo didáctico 3

Requisitos e implicaciones de la innovación abierta

Ignasi Clos

1. El ADN del líder innovador y de las empresas innovadoras
2. La empresa abierta: nuevo modelo de gestión