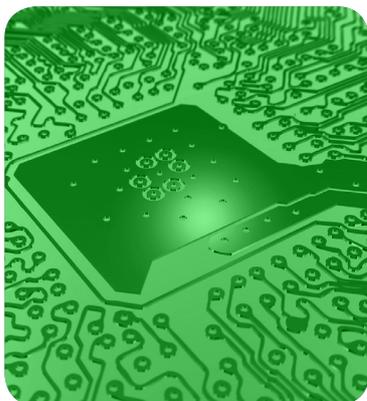
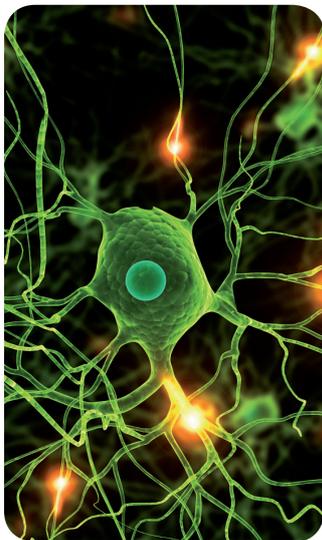




MÁSTERES de la UAM

Facultad de Psicología
/ 15-16

Dirección
de Recursos Humanos



Procesos de innovación abiertos vs procesos de innovación cerrados

*Daniel Molina
Martínez*

**PROCESOS DE INNOVACIÓN
ABIERTOS**

VS

**PROCESOS DE INNOVACIÓN
CERRADOS**

-TRABAJO FIN DE MÁSTER-

DANIEL MOLINA MARTÍNEZ

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID

MÁSTER EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

AÑO ACADÉMICO 2014/2015

ÍNDICE

Abstract	pág.1
Una introducción a la innovación abierta	pág.1
• Procesos de innovación cerrados.....	pág.1
-Technology Push.....	pág.2
-Science Push.....	pág.2
-Market Pull.....	pág.3
• Modelos de innovación integrados.....	pág.4
-Modelo Chain Link.....	pág.4
-Modelo de innovación interactiva.....	pág.5
-Sistemas integrados y modelo networking.....	pág.6
• Modelos de innovación abiertos.....	pág.6
-Triple Hélix.....	pág.7
-Sistemas nacionales de innovación.....	pág.7
-Equipos multidisciplinares.....	pág.7
-Knowledge Management.....	pág.8
-Open Innovation.....	pág.9
Método	pág.12
• Casos de éxito.....	pág.15
-P&G.....	pág.15
-LEGO.....	pág.20
-Innovación Abierta en PYMES.....	pág.23
• Encuesta sobre innovación abierta.....	pág.25
Resultados	pág.36
• Resultados casos de éxito.....	pág.36
• Resultados expertos.....	pág.36
Conclusiones finales	pág.40
Referencias bibliográficas	pág.42
Anexos	pág.44

1. ABSTRACT

A lo largo del siguiente documento se pretende analizar la importancia de la aplicación de los procesos abiertos de innovación en el éxito empresarial. El trabajo está fundamentado en dos pilares básicos: el análisis de los datos ofrecidos por un total de 21 expertos en innovación a través de una encuesta y la revisión de varios casos de éxito de empresas que basan su innovación en procesos abiertos. La necesidad de llevar a cabo este estudio surge de las dificultades con las que se encuentran las organizaciones actuales para afrontar la gran competitividad existente. Los resultados arrojan luz acerca de los beneficios que proporcionan este tipo de procesos de innovación respecto de los procesos cerrados. La existencia de casos de éxito nos muestra cómo es posible un modelo de innovación abierta para mejorar procesos y obtener mejores resultados a nivel empresarial. Por otra parte, los expertos encuestados nos transmiten tanto aspectos positivos como las limitaciones que aparecen al respecto.

Las limitaciones del estudio están ligadas al reducido tamaño de la muestra, la falta de aleatorización de la misma, así como la imposibilidad para medir la validez y fiabilidad de las herramientas de análisis empleadas.

Palabras clave: innovación; innovación abierta; casos de éxito; expertos.

2. UNA INTRODUCCIÓN A LOS PROCESOS DE INNOVACIÓN

Como ocurre en cualquier otro aspecto de nuestras vidas, los procesos de innovación de las empresas no han sido siempre los mismos ni se han desarrollado del mismo modo. Inicialmente la innovación surgía únicamente de los departamentos de I+D de las organizaciones para, posteriormente, derribar esas paredes. A continuación se lleva a cabo un análisis de dicha evolución.

2.1. PROCESOS DE INNOVACIÓN CERRADOS.

Para poder entender qué es la innovación abierta y cómo surge, es necesario repasar las diferentes vías de innovación que han existido a lo largo de las últimas décadas en las organizaciones. De este modo, podemos diferenciar los siguientes procesos cerrados: “Technology Push”, “Science Push” y “Market Pull”. Posteriormente se desarrollaron modelos

de innovación integrados, hasta los años 90 aproximadamente, cuando comenzaron a imponerse los modelos de innovación abiertos.

2.1.1. TECHNOLOGY PUSH

Bajo este primer modelo se entiende que la innovación se lleva a cabo siempre de forma desde el departamento de I+D de las empresas. Hasta tal punto esta visión supone una forma cerrada de innovación que, hasta hace poco tiempo, la capacidad de innovación de una empresa se medía en términos de inversión financiera en I+D, dejando de lado cualquier aspecto intangible que pueda influir tanto o más como el dinero invertido directamente en investigación y desarrollo.

Es importante señalar en este punto que este tipo de innovación es de mayor utilidad cuando la competencia no ha sido demasiado elevada. En un entorno controlado, sin amenazas, es mucho más efectivo. Normalmente, las empresas que más invertían en I+D eran las que mejores resultados obtenían, ya que era relativamente sencillo fidelizar clientes si la superioridad económica era notable respecto de la competencia.

2.1.2. SCIENCE PUSH

En este modelo se mantiene la linealidad que caracteriza al primero. La diferencia radica en que la fuente de innovación no es la tecnología sino el conocimiento científico. Supone que la investigación básica conduce a la invención y luego a la innovación. Ramón y Cajal define este proceso del siguiente modo:

“La Ciencia registra muchos hechos cuya utilidad es actualmente desconocida, pero, al cabo de unos lustros, o acaso de siglos, ve la luz una nueva verdad que tiene con aquéllos misteriosas afinidades, y la criatura industrial resultante se llama fotografía, fonógrafo, análisis espectral, telegrafía sin hilos, vuelos mecánicos, etc. Tratase siempre de una síntesis a corto o a largo plazo. Porta descubrió la cámara oscura, hecho aislado, del cual apenas se sacó partido para el arte del diseño; Wedgwood y Davy señalaron en 1802 la posibilidad de obtener imágenes fotográficas sobre un papel lubricado en una solución de nitrato argéntico; pero como la copia no podía fijarse, este otro hallazgo no tuvo consecuencia; después llegó John Herschel, que logró disolver la sal argéntica no impresionada por la luz; con ello fue ya posible la fijación de la fugitiva silueta luminosa. Con todo eso, la débil sensibilidad de las sales argénticas hasta

entonces aprovechadas hacía casi imposible el empleo del aparato de Porta; por fin aparece Daguerre, quien descubre en 1839, con la exquisita sensibilidad del yoduro argéntico, la imagen latente sintetiza admirablemente los inventos de sus predecesores y crea en sus fundamentos la fotografía actual.

Así evolucionan todos los inventos: los materiales son, en diversas épocas, acarreados por sagaces cuanto infortunados observadores, que no lograron recoger fruto alguno de sus hallazgos, en espera de las verdades fecundantes; mas una vez acopiados todos los datos, llega un sabio feliz, no tanto por su originalidad como por haber nacido oportunamente, considera los hechos desde el punto de vista humano, opera la síntesis y el invento surge”.

2.1.3. MARKET PULL

Bajo este último prisma, el proceso innovador es llevado a cabo desde el departamento de I+D de la compañía como *“respuesta a una necesidad del mercado sin identificar”*. Si bien es cierto que en este caso la compañía “sale” fuera de la compañía para desarrollar el proceso de innovación, se clasifica como proceso cerrado debido a que la innovación en sí se lleva a cabo desde dentro de la compañía.

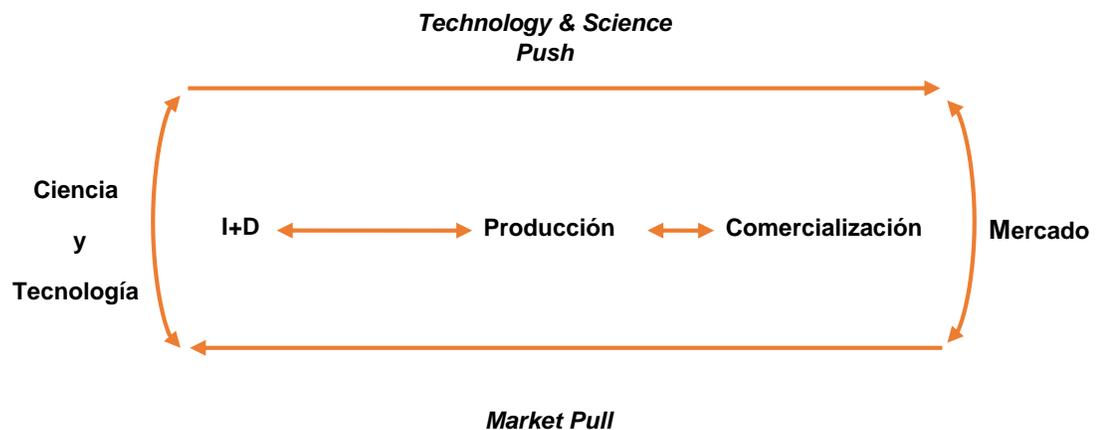


Figura 1. Procesos de innovación cerrados de secuencia lineal.

Fuente: Morcillo (2011)

2.2. MODELOS DE INNOVACIÓN INTEGRADOS.

A lo largo de muchos años, los modelos cerrados han funcionado en la gran mayoría de las empresas. Sin embargo, a lo largo de los años 80 se fueron integrando, obteniendo así un resultado de la suma de los pros de cada uno de ellos. En este punto, debemos hablar de los siguientes modelos:

2.2.1. Modelo Chain Link.

A lo largo de los años 80, los autores Kline y Rosenberg elaboraron un sistema pluridimensional que aunaba la integración interna (que se produce dentro de la empresa) y la integración externa (que se produce entre la empresa y su entorno) y que van asociadas. Estos expertos justificaban dicha interrelación por la incertidumbre que acompañaba a todos los proyectos de innovación.

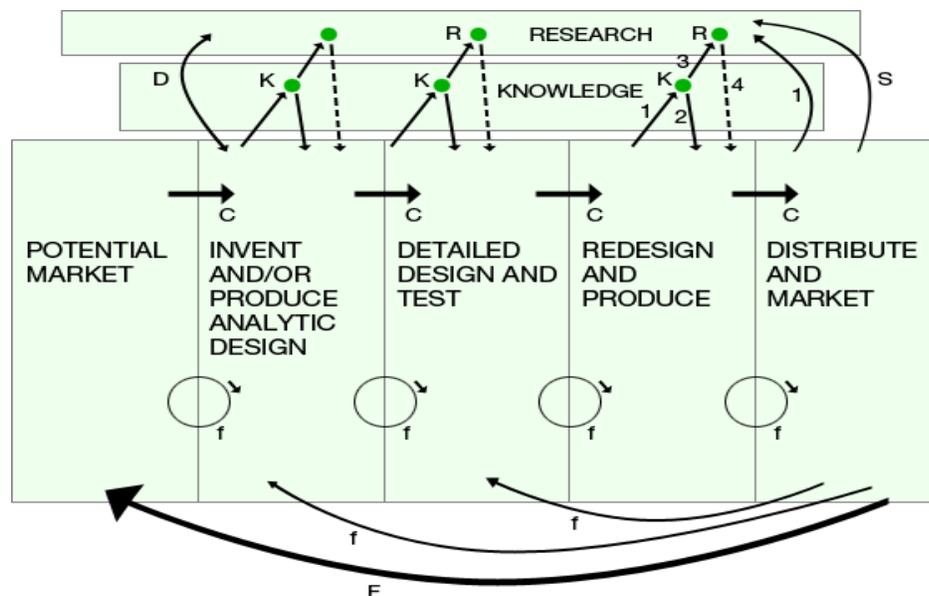


Figura 2. Modelo chain link.

Fuente: Kline y Rosenberg (1986)

2.2.2. El Modelo de Innovación Interactivo

Porter sigue, en la misma línea, la idea de que el proceso innovador no es una secuencia lineal, sino que a lo largo de todo el proceso existen diferentes retroalimentaciones que influyen de manera directa en el desarrollo del mismo. Este modelo pone especial énfasis en el papel de la concepción industrial, en las conexiones entre las fases ligadas al mercado y las ligadas al conocimiento y a la tecnología, así como en las múltiples interacciones que se dan entre la ciencia, la tecnología y las actividades de innovación, tanto en la empresa como en cualquier otra organización. De este modo, podemos ver a través de la siguiente figura como cada Porter presenta un modelo mucho más “abierto”, teniendo en consideración no solamente al proceso de innovación como elemento único, sino aquellos aspectos que pueden interferir en él a lo largo de desarrollo.

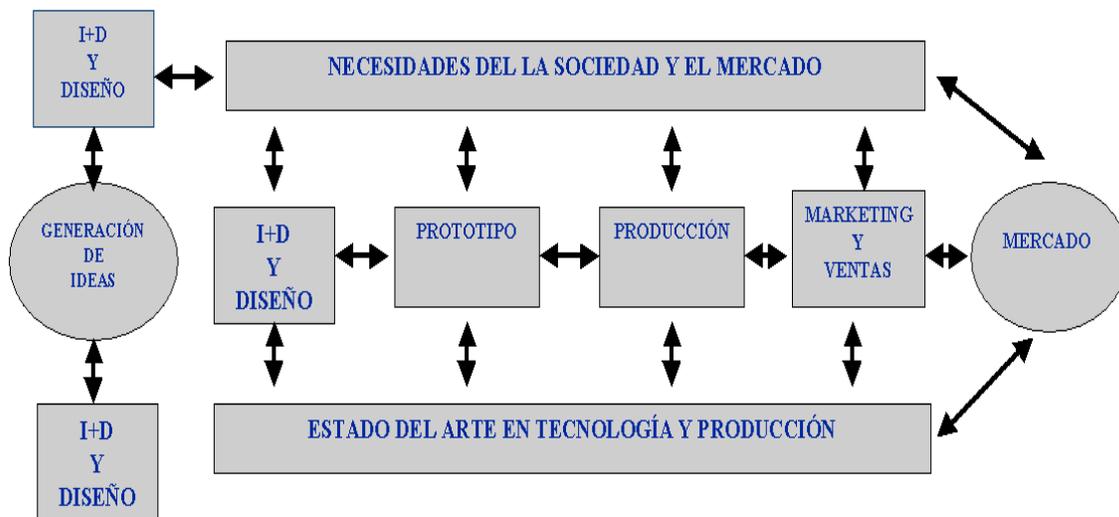


Figura 3. El modelo interactivo de Porter (1979).

Fuente: Porter, 1979

2.2.3. Sistemas integrados y modelo de networking.

A partir de este modelo, que se comenzó a desarrollar a partir de los años 90, la atención se centra en la integración de los procesos y métodos para el desarrollo de nuevos conceptos, paradigmas y productos. Se comienza a dar una gran importancia al vínculo establecido entre la empresa que trata de innovar y sus proveedores y clientes, además de favorecer acuerdos con entidades externas a la compañía, de modo que el lanzamiento de un producto cada vez tenga un desarrollo más corto, lo que supone responder de forma más rápida a las necesidades del mercado. Rothwell y Hippel son los principales precursores de este modelo, que habla ya de la implicación de proveedores y usuarios en los procesos de innovación.

2.3. MODELOS DE INNOVACIÓN ABIERTOS.

2.3.1. Triple Hélix.

Este modelo defiende el trabajo conjunto entre las universidades (difusoras del conocimiento), las organizaciones (creadoras de negocios) y las Administraciones Públicas (que generando entornos adecuadas para la innovación). Con este modelo se pretende que aquellas personas que hayan generado buenas ideas, estén dotados de apoyo económico y de entornos adecuados para el desarrollo de esas ideas innovadoras. En este punto, cabe destacar los parques tecnológicos y científicos o las technopolis, por ejemplo.

Según este modelo, estas serían algunas de las ventajas que ofrece:

- Intercambio de conocimientos (universidades, empresas y centros de investigación).
- Transferencia de tecnología.
- Rápida difusión de los resultados de la investigación.
- Mayores posibilidades de poder participar en convocatorias nacionales e internacionales referentes a programas de I+D+i.
- Participación en redes de cooperación internacional (oferta y demanda de tecnologías).
- Reducción de coste.
- Compartir riesgos.
- Generación de sinergias, evitando que unas entidades y otras sigan caminos separados sobre un mismo proceso de innovación.

2.3.2. Sistemas Nacionales de Innovación.

Según la OCDE, un Sistema Nacional de Innovación “*es un sistema interactivo de empresas privadas y públicas (grandes o pequeñas), universidades y agencias estatales enfocadas hacia la producción de ciencia y tecnología dentro de unas fronteras nacionales. Esta interacción puede ser técnica, comercial, legal, social y financiera, siendo la meta de esta interacción el desarrollo, protección, financiación y regulación de nueva ciencia y tecnología*”.

Estos sistemas de interacción a nivel interdisciplinar suponen un apoyo indudable para la consecución de unos resultados exitosos en materia de innovación.

2.3.3. Equipos multidisciplinarios.

Este modelo implica que, además de las relaciones establecidas más allá de la empresa, se establezcan equipos multidisciplinarios donde puedan colaborar personas de diferentes departamentos, por ejemplo, compras, márketing, diseño...De este modo, la relación con cada uno de los agentes externos va a ser mucho más especializada y, en consecuencia, los resultados serán más satisfactorios. Para entender mejor el modelo, a continuación se muestra la siguiente figura.

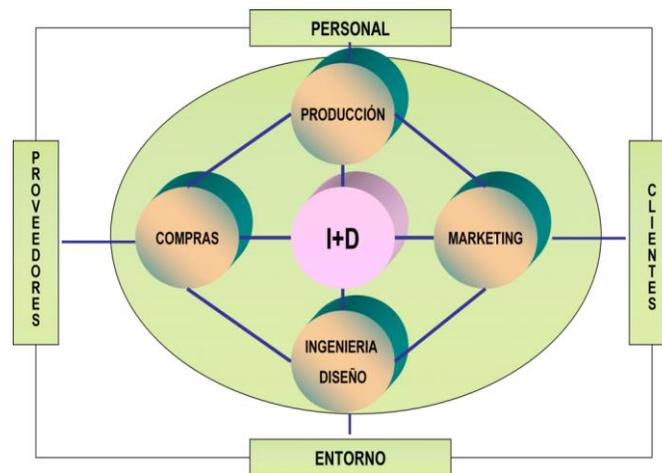


Figura 4. Modelo de grupo multidisciplinar para la innovación.

Fuente: Morcillo (2011)

A pesar de que estas personas son especialistas, es importante establecer una serie de normas y prioridades para que los resultados sean exitosos. Algunos de los elementos fundamentales para el correcto funcionamiento del grupo son los siguientes: la existencia de un pensamiento sistémico (Implica que las personas contemplen al grupo en su conjunto y colaboren para conseguir un fin común.); La dirección del grupo (Al líder le corresponde crear un ambiente de trabajo atractivo que despierte la atención de los componentes del grupo. En estos grupos no funciona la jerarquía); La integración de las subculturas (Al provenir de distintos departamentos u organizaciones, las personas poseen creencias, convicciones y adoptan pautas de comportamiento dispares que convendrá integrar).

La clave para que este tipo de trabajo sea exitoso es que sus miembros desarrollen competencias transversales interculturales. A través de la cooperación en grupo todos los miembros aprenden de los demás.

2.3.4. Knowledge Management

Nonaka y Takeuchi son los precursores del modelo SECI (Socialización -compartir el conocimiento; Externalización -favorecer la comunicación para compartir el conocimiento-; Combinación -transformar mediante aprendizaje los conocimientos tácitos en conocimientos explícitos- e Internalización -el nuevo conocimiento se convierte en un activo estratégico para la empresa-) de creación de conocimiento producto de un conjunto de interacciones dinámicas y continuas entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito.

En palabras de Nonaka, "*en estos últimos años vivimos una intensa espiral de conocimientos, estamos en una economía donde la única fuente de ventaja competitiva duradera es el conocimiento*". Como indican Nonaka y Takeuchi y Chan Kim y Mauborgne, estamos viviendo en una sociedad en la que están adquiriendo primacía los conocimientos que requieren de un determinado modelo mental y de un proceso concreto de creación intelectual, en resumen, de un proceso basado en las ideas, en la abstracción y en la innovación.

2.3.5. Open Innovation

Si hablamos de innovación abierta no podemos obviar la figura del que es considerado padre de esta disciplina, Henry Chesbrough. El profesor Chesbrough es doctor en Administración de Empresas por la Haas School of Business (University of California, Berkeley), MBA por la Stanford Graduate School of Business y licenciado en Ciencias Económicas por la Yale University.

Actualmente, es profesor en la Haas School of Business de la University of California (Berkeley) y director ejecutivo del Center for Open Innovation, que se dedica a la investigación y la docencia relacionadas con el impacto de conocimiento repartido mundialmente sobre crecimiento, estrategia e innovación industrial.

Este autor asegura que para un adecuado proceso de innovación, es fundamental la introducción de conocimientos y cambios tecnológicos que surgen dentro de la compañía pero, sobre todo, desde fuera de la misma, ya sean del mismo sector de actividad o de otro completamente distinto al de nuestra organización.

Según Chesbrough (2009): *“Si la gente inteligente de su organización está conectada con la gente inteligente que no pertenece a la misma, entonces sus procesos de innovación no reinventarán la rueda. Más aún, los resultados de sus esfuerzos se verán multiplicados debido a la cercanía con otras ideas e inspiraciones”*.

Los procesos de innovación abiertos se fundamentan en los siguientes principios:

1. La innovación es el producto final del esfuerzo conjunto, no por separado.
2. Desmitificar la idea de que el conocimiento se encuentra solamente en un lugar concreto.
3. Crear los mecanismos de comunicación que faciliten la conexión de las distintas fuentes y su socialización.
4. Favorecer la integración de todos los agentes, centros y organizaciones del sistema de conocimiento mediante la constitución de redes.
5. Definir claramente las políticas de propiedad intelectual para evitar que afloren relaciones de propiedad y control que pongan en peligro el proceso.
6. Admitir que la innovación es “un bien que se compra, se cede, y se reinvierte”.

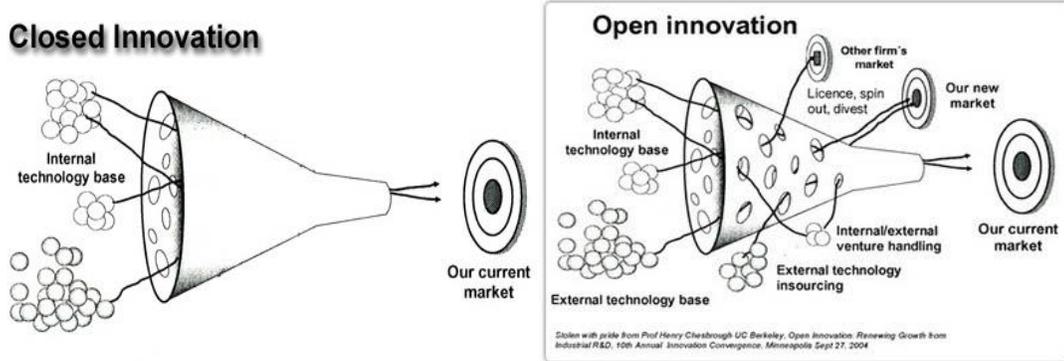


Figura 5. Innovación cerrada vs. Innovación abierta.
Fuente: Chesbrough (2004)

Es decir, que lo que, al final, diferenciará a las entidades que son innovadoras por convicción de las que lo son por oportunismo, es la adecuada captación, selección y explotación de los conocimientos mediante procesos de aprendizaje individuales, grupales, interorganizativos y sociales abiertos indiscriminadamente a todos los socios.

Leadbeater diferencia claramente dos tipos de procesos de innovación abiertos: Open Innovation IN y el Open Innovation OUT.

El proceso Open Innovation IN o crowdsourcing se basa en la utilización de modelos de gestión tradicionales, y su puesta en marcha no altera el modelo de funcionamiento de la compañía. Este modelo pretende que la empresa se enriquezca a través de la adquisición de información externa. La empresa controla la operación, tratando entre otras medidas de reducir el coste.

El proceso Open Innovation OUT o crowdcreating se fundamenta en la creación de una plataforma tecnológica para compartir entre todos los miembros de la red las ideas, conocimientos y tecnologías con el objeto de retroalimentar constantemente el proceso. Con este enfoque se admiten los cambios que puedan producirse en los modelos de negocios de las empresas colaborativas. Este planteamiento requiere que entre todos los partícipes de la red se establezca cómo debe gestionarse la propiedad intelectual del conocimiento generado.

Los modelos OUT pierden algo de control sobre la información durante el proceso, aunque por otro lado ganan en efectividad en materia de innovación.

PROCESOS DE INNOVACIÓN CERRADOS (Años 50-60-70)	
<i>Technology Push</i>	Schumpeter (1934)
<i>Science Push</i>	Ramón y Cajal (1899)
<i>Market Pull</i>	Freeman (1974)
PROCESOS DE INNOVACIÓN INTEGRADOS (Años 80-90)	
Modelo Interactivo (Coupling)	¿Porter (1980)?
<i>Chain Link</i>	Kline y Rosenberg (1986)
<i>Systems Integrations and Networking Model</i>	Rothwell (1992); Hippel von (2005)
PROCESOS DE INNOVACIÓN ABIERTOS (Años 90- actualidad)	
MODELOS DE CARÁCTER ESTRATÉGICO	
<i>Triple Helix</i>	Leydesdorff y Etzkowitz (1995)
Sistemas Nacionales de Innovación	Lundwall (1992), Metcalfe (1995)
MODELOS DE CARÁCTER ORGANIZATIVO	
Equipos multidisciplinares	Mintzberg (1983)
<i>Knowledge Management</i>	Nonake y Takeuchi (1995)
<i>Open Innovation</i>	Chesbrough (2003); Leadbeater (2007)
La innovación colaborativa o Innovación en Red	Pisano y Verganti (2008)

Figura 6. Modelos de innovación a lo largo de las décadas.

Fuente: Morcillo (2011)

3. MÉTODO.

Participantes

La muestra total de participantes es n=21. Un total de 21 expertos fueron contactados para contestar el cuestionario de 22 preguntas. Cada uno de los participantes contestó a las preguntas de forma individual, añadiendo al cuestionario datos relativos a su nombre, apellidos y cargo que ostentan en la actualidad. La edad no ha sido tomada en cuenta para el estudio, de modo que no se ha solicitado a los participantes, con el objetivo de preservar dicha información.

Hipótesis

La hipótesis que se plantea en el presente trabajo es si los procesos de innovación abiertos presentan mayor tasa de éxito que los procesos de innovación cerrados.

H₀= Los procesos de innovación abiertos no son más exitosos que los procesos de innovación cerrados.

H₁= Los procesos de innovación abiertos son más exitosos que los procesos de innovación cerrados.

Procedimiento

Para la defensa de los resultados se han empleado 2 fuentes de información de diferentes características, obteniendo datos tanto cualitativos como cuantitativos. El objetivo no es otro que comparar información “teórica” y “práctica” con el ánimo de poder presentar unas conclusiones claras al respecto. En este sentido, es importante añadir que la elección de la metodología del estudio de casos está basada en el estudio al respecto de Villarreal y Landeta, 2010:

“El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa...es uno de los medios más apropiado para aprehender la realidad de una situación estratégica y es idóneo para investigar en estudios de dirección y organización de empresas”.

A continuación, se detallan de manera específica las dos fuentes de información empleadas:

Fuente 1. Casos de éxito. Consiste en la recopilación de información de aquellas compañías que han alcanzado el éxito en alguno de sus productos o procesos gracias a la implementación de procesos abiertos de innovación. Para este fin se ha llevado a cabo un riguroso estudio teórico de 2 compañías multinacionales (P&G y LEGO), líderes en su sector, que han resultado exitosas gracias a “romper” los muros de sus despachos. Por otro lado, también se han analizado los resultados de este tipo de innovación en PYMES. Para conseguir la información adecuada se han revisado principalmente las siguientes fuentes: páginas web corporativas, páginas web especializadas en innovación o dirección estratégica, entrevistas durante los últimos años a los CEO y los profesionales de I+D de las citadas compañías...

Fuente 2. Cuestionario a expertos. Un total de 21 expertos en innovación han respondido a un cuestionario de elaboración propia (anexo 2), conformado por 22 preguntas tipo Likert, donde 1= totalmente en desacuerdo; 2= en desacuerdo; 3= no estoy seguro; 4= de acuerdo; 5= totalmente de acuerdo; o bien, 1= nada importante; 2= poco importante; 3= no estoy seguro; 4= importante; 5= muy importante. También hay algunas preguntas en las que se debe responder sobre un porcentaje, resultando las siguientes opciones de respuesta: 1= 0-25%; 2= 25-50%; 3= no estoy seguro; 4= 50-75%; 5=75-100%. El tercer tipo de preguntas está ordenado del siguiente modo: 1= es improbable; 2= es poco probable; 3= no estoy seguro; 4= es probable; es muy probable.

Las preguntas están divididas en un total de 4 dimensiones:

1. Factores para el desarrollo de la innovación abierta (sector de la compañía, tamaño, costes asociados al proceso): preguntas nº 2,3,4,5,13,22
2. Impacto sobre la estructura de la compañía: preguntas nº 6,7,8,9,11,12,15
3. Resultados a nivel de producto/servicio: preguntas nº 1,10,17,19,20,21
4. Participantes (a quién tener en cuenta en el proceso): preguntas nº 14,15, 18

Su riguroso estudio de la materia, sus investigaciones y su experiencia también aplicada a la práctica supone una fuente de información de gran valor. Por otro lado, expertos del ámbito profesional que conocen de primera mano los resultados de aplicar políticas de innovación

abierta, han participado también en el cuestionario, brindando una visión aplicada de las teorías que rodean a este tipo de innovación.

El contacto con dichos expertos se llevó a cabo gracias a la ayuda por parte de docentes de la Universidad Autónoma de Madrid (UAM), tras una revisión de publicaciones sobre innovación, así como contactando con expertos a través de la red social profesional LinkedIn, llevando a cabo una búsqueda personal de expertos en innovación. Se contactó con un total de 118 personas. Junto al mensaje de invitación se les adjuntaban dos archivos, en primer lugar, las instrucciones a seguir (Anexo 1) y en segundo lugar el cuestionario con las preguntas (Anexo 2).

Antes de continuar, es importante aclarar que la validez y fiabilidad de la herramienta no se han podido medir. Al tratarse de una aproximación, más que de un estudio empírico, no ha sido posible llevar a cabo la comprobación de la fiabilidad y validez del cuestionario. Sin embargo, las preguntas son claras y excluyentes, de modo que los resultados obtenidos ofrecen información muy útil.



3.1. CASOS DE ÉXITO

Se ha llevado a cabo el análisis teórico de 2 empresas multinacionales líderes a nivel mundial, concretamente del éxito derivado de la aplicación de políticas de innovación abierta. Se trata de empresas de diferentes sectores de actividad que apuestan por este modelo innovación como vía para alcanzar el éxito. Además, también se ha tenido en cuenta a diversas PYMES.

3.1.1. PROCTER & GAMBLE

Año 2000, P&G la compañía está al borde del abismo por culpa de una crisis que supuesto una drástica reducción de su valor de mercado y el consecuente despido de su CEO. A.G. Lafley pasa a ser el nuevo CEO, y nada más llegar a la compañía asegura junto a sus vicepresidentes de nuevos negocios e I+D, Jeff Weedman y Nabil Y. Sacad: *“necesitaremos conseguir que el 50% de nuestras innovaciones provengan de fuentes externas a P&G. No nos importa de donde vengan las buenas ideas, hay 1,5 millones de personas en el mundo que conocen este negocio y les quiero en mi equipo”* (Chesbrough, 2008).

En el año 2008, Paul Michelman, director de contenidos de Harvard Business Digital, entrevistó al CEO de Procter & Gamble, A. G. Lafley, quien ya dijo en su libro *The Game Changer: How You Can Drive Revenue and Profit Growth with Innovation*: “mi trabajo en P&G se enfoca en integrar la innovación en todo lo que hacemos”. Lafley asegura que la innovación en P&G es “diferente a como era hace 10 años y muy diferente a como era hace 30”, remarcando el hecho de que para ellos la innovación se basa en cómo la perciben sus clientes, siendo su idea principal no solamente atraer al cliente desde las fases iniciales de un producto, sino ir más allá y hacer que el consumidor final sea co-creador junto a la propia compañía.

En palabras del propio Lafley: *“para innovar debes estar abierto y tener la mente abierta. La innovación está se encuentra en las conexiones. Está conectando parte de una aquí con parte de una idea en otro lugar, con alguien que la puede hacer un poco mejor. Debes estar dispuesto a trabajar colaborando. Si no estás abierto, si no puedes establecer conexiones, si no te sientes cómodo en un mundo donde todo es esfuerzo y colaboración, va a ser muy difícil innovar exitosamente y mantenido en el tiempo”*.

Además, asegura que *“lo más mantiene la motivación de los trabajadores en el tiempo es ver cómo con tu trabajo estás creando nuevos clientes. La motivación no viene del jefe, sino del feedback positivo que dan los clientes sobre lo que tú estás haciendo”*

A partir de ahí surge Connect + Develop, una estrategia orientada a la búsqueda constante de colaboraciones para innovar. ¿Pero de qué se trata exactamente Connect + Develop? Es una red organizada con el objetivo de llevar a cabo los procesos de innovación abiertos en la compañía.

Connect + Develop está organizada en diferentes redes propietarias y redes abiertas. A continuación se explica en detalle cómo está configurada cada una de ellas:

Redes propietarias:

1. Emprendedores en tecnología: éstos se encargan de explorar a través de bases de datos y cualquier fuente de información, ya sea electrónica o física. Cualquier opción es válida: tiendas, ferias de productos o tecnología...Un ejemplo de éxito en este sentido es el lanzamiento al mercado del producto “Mr. Clean Magic Eraser”. Uno de los emprendedores en tecnología visitó en 2001 una tienda en Japón y descubrió un producto que la empresa BASF fabricaba bajo el nombre de Basotect, una esponja para la limpieza. Se envían pruebas a P&G y comienza la negociación para la adquisición de este producto por parte de P&G. En 2004 BASF y P&G colaboran para co-crear “Mr. Clean Magic Eraser Duo” y “Mr. Magic Clean Eraser Wheel & Tire”, éste último para coches.

De no haber sido por el desarrollo de procesos de innovación abierta a través de la búsqueda de ideas en cualquier lugar, probablemente jamás se habría desarrollado esta colaboración que. A día de hoy es el producto de su categoría nº1 en ventas en América del Norte.

2. Proveedores: consiste en la creación de una plataforma de TI en la que los proveedores de P&G pueden ver informes de necesidades de la compañía, de modo que alguno de ellos, en caso de tener la solución, pueden ponerse en contacto con P&G para ofrecérsela. Por ejemplo, imaginemos que desde P&G se quiere mejorar la

fórmula de Ariel para vender el producto más concentrado y así los tambores pesen menos pero mantengan la misma duración. En ese caso, puede haber proveedores que, dedicándose al mismo sector o no, se pongan en contacto para investigar y/o aplicar determinados procesos.

Redes abiertas:

1. **NineSigma:** se trata de una empresa que pone en contacto a empresas que tienen algún problema que solucionar a nivel científico o tecnológico con otras compañías, consultores, universidades, laboratorios...de modo que a través de la colaboración se puedan resolver los problemas planteados. P&G colaboró en la creación de NineSima y ha distribuido informes de tecnología a más de 700.000 personas a través de ella y, como resultado, ha completado más de 100 proyectos, 45 de los cuales condujo a acuerdos de colaboración posterior (Larry Huston y Nabil Sakkab, 2006). A día de hoy, son muchas las empresas que han querido colaborar de forma externa a través de NineSigma. Estos son los testimonios de algunas empresas que han utilizado sus servicios:

“Estamos tremendamente agradecidos con los resultados ofrecidos por NineSigma. Las compañías y los integrantes de NineSigma conectaron con nosotros para ofrecernos soluciones para los materiales que nosotros no éramos capaces de alcanzar con el talento interno". **Robert Finocchiaro, Director, 3M**

“NineSigma aceleró el proceso de desarrollo del producto y nos ayudó a ofrecer más elementos únicos al mercado. Todo ello contribuyó a nuestro mejor año desde 2007.” **Tom Esselman, Innovation Exploration Leaders, Hallmark**

“Utilizamos NineSigma cuando estamos buscando alternativas para solucionar problemas o cuando la solución proveniente de otro sector puede resultar de ayuda. **Todd Abraham, SVP, Global Research Nutrition and Technology Strategy, Kraft Foods**

2. **InnoCentive:** a diferencia de NineSigma, se encarga de intermediar las soluciones a problemas definidos de forma más exhaustiva. Problemas concretos que requieren

una solución concreta. Por ejemplo, reducir el número de pasos para lograr una reacción química. En el año 2006, aproximadamente 3 de cada 9 casos tratados hasta la fecha por InnoCentive fueron resueltos. A día de hoy se han dado más de 59.000 soluciones en 200 países diferentes gracias a la participación de 375.000 personas.

3. **YourEncore:** de naturaleza similar a las dos anteriores, YourEncore une a científicos e ingenieros jubilados que han tenido una brillante trayectoria profesional con diferentes empresas. Las posibilidades de colaboración son infinitas, puesto que de un sector totalmente diferente se pueden incorporar buenas ideas para solucionar un problema. Nuevamente, P&G fue co-creadora de esta compañía y actualmente varias decenas de jubilados se encuentran trabajando para P&G.

PRODUCTOS DE ÉXITO EN P&G GRACIAS A LA INNOVACIÓN ABIERTA

- **Olay Regenerist®:** la famosa crema regeneradora para frenar la aparición de arrugas no surgió por casualidad. Su creación se debe a la colaboración existente entre P&G y la compañía francesa Sederma. Ésta última se encontraba trabajando en el desarrollo de un nuevo péptido para el tratamiento de las heridas y quemaduras. Desde P&G se trasladó su problema y decidieron ponerse a investigar de forma conjunta para encontrar una solución. Finalmente surgió Olay Regenerist, producto que a día de hoy es un éxito de ventas a nivel mundial.
- **Tide Pods®.** Nuevamente, la asociación de dos compañías resulta en un producto de éxito. Esta vez, la empresa Monosol, dedicada a la fabricación de materiales solubles en agua. P&G acudió a Monosol para presentarle su problemática. Querían fabricar “packs” de detergente para ropa que incluyeran además quitamanchas y abrillantador. La dificultad residía en que el film que encapsula a las diferentes partes debía ser capaz de disolverse indiferentemente en agua fría y caliente. Químicamente fue un reto para Monosol, ya que además el film no debía alterar químicamente los componentes de lavado. Gracias a esta colaboración, Monosol recibió en 2012 en premio C+D Partner of the year.

RESULTADOS ECONÓMICOS ÚLTIMOS 15 AÑOS

FINANCIAL HIGHLIGHTS					
<i>(unaudited)</i>					
Amounts in millions, except per share amounts					
	2015 ⁽¹⁾	2014	2013	2012	2011
Net Sales	\$76,279	\$80,510	\$80,116	\$79,545	\$76,982
Operating Income	11,790	14,740	13,817	12,611	14,779
Net Earnings Attributable to Procter & Gamble	7,036	11,643	11,312	10,756	11,797
Net Earnings Margin from Continuing Operations	11.7%	14.1%	13.7%	11.2%	14.5%
Diluted Net Earnings per Common Share from Continuing Operations ⁽²⁾	\$ 3.06	\$ 3.86	\$ 3.71	\$ 2.97	\$ 3.69
Diluted Net Earnings per Common Share ⁽²⁾	2.44	4.01	3.86	3.66	3.93
Dividends per Common Share	2.59	2.45	2.29	2.14	1.97

Financial Highlights					
<i>(unaudited)</i>					
Amounts in millions, except per share amounts					
	2010	2009	2008	2007	2006
Net Sales	\$78,938	\$76,694	\$79,257	\$72,441	\$64,416
Operating Income	16,021	15,374	15,979	14,485	12,551
Net Earnings	12,736	13,436	12,075	10,340	8,684
Net Earnings Margin from Continuing Operations	13.9%	13.9%	14.2%	13.3%	12.7%
Diluted Net Earnings per Common Share from Continuing Operations	\$ 3.53	\$ 3.39	\$ 3.40	\$ 2.84	\$ 2.49
Diluted Net Earnings Per Common Share	4.11	4.26	3.64	3.04	2.64
Dividends Per Common Share	1.80	1.64	1.45	1.28	1.15

Financial Summary (Unaudited)

Amounts in millions except per share amounts	Years Ended June 30					
	2005	2004	2003	2002	2001	2000
Net Sales	\$56,741	\$51,407	\$43,377	\$40,238	\$39,244	\$39,951
Operating Income	10,927	9,827	7,853	6,678	4,736	5,954
Net Earnings	7,257	6,481	5,186	4,352	2,922	3,542
Net Earnings Margin	12.8%	12.6%	12.0%	10.8%	7.4%	8.9%
Basic Net Earnings per Common Share	\$2.83	\$2.46	\$1.95	\$1.63	\$1.08	\$1.30
Diluted Net Earnings per Common Share	2.66	2.32	1.85	1.54	1.03	1.23
Dividends per Common Share	1.03	0.93	0.82	0.76	0.70	0.64

Figura 5. Beneficios P&G.

Fuente: www.p&g.com

3.1.2. LEGO

Hablar de LEGO significa para muchos volver a la infancia. ¿Quién no ha jugado alguna vez con las famosas cajitas de plástico tratando de crear diferentes figuras? Sin embargo, LEGO no es solamente un juego para niños. En una entrevista en el año 2012 para el Diario Gestión, un diario peruano de economía, Stiven Kerestegian aseguraba que *“por muchos creativos que tengamos, nunca vamos a poder tener a las personas más creativas ni a las personas más inteligentes. Siempre sorprenden las ideas de los usuarios finales. Además, si ellos proponen una idea, se les puede preguntar: ¿y quién compraría esto? Esto se traduce en una decisión con menos riesgo al final”*. Todos esos adultos que son seguidores y consumidores de la marca reciben desde la compañía el nombre de Adults Fans Of Lego (AFOL) para los que existen multitud de juegos, como por ejemplo “Life of George”, un juego para dispositivos móviles a través del cual los adultos deben construir con piezas LEGO las figuras que aparecen en la pantalla. Para ello dispondrán de un tiempo determinado, y antes de que el cronómetro llegue a 0, el jugador debe hacer una foto de su figura para que el sistema compruebe si es correcto. Además, se da la posibilidad al usuario de crear sus propias figuras, lo cual supone una enorme fuente de creatividad para la compañía.

Desde hace años LEGO ha reinventado su negocio, apostando por la innovación para diversificar el uso de sus piezas de colores. A continuación, se presentan algunas de las diferentes posibilidades que han surgido en la compañía y cómo se han adaptado al mercado.

- **Lego Mindstorms.**

En la década de los 90, la situación económica de LEGO era crítica. Las videoconsolas, los teléfonos móviles y, en definitiva, la evolución de la tecnología orientada a los más pequeños, tuvo una brusca reducción de las ventas de LEGO. Ante la delicada situación, desde la organización se apostó por Lego Mindstorms. La idea consistía en crear diferentes figuras con piezas de LEGO a las que se les incluían sensores que permitían realizar movimientos, creado así una especie de pequeños robots. Esta idea surgió de la colaboración por parte de la compañía con el Instituto Tecnológico de Massachussets (MIT).

En pocos días, más de 1.000 usuarios consiguieron hackear el software del producto, modificándolo para conseguir nuevas funcionalidades. Evidentemente esto era algo que desde LEGO no preveían y, por lo tanto, estaba desautorizado por parte de la empresa. Sin embargo, vieron cómo las ventas se habían disparado a partir de este hecho, especialmente entre clientes mayores de edad, público que no era inicialmente de LEGO.

Poco a poco se fue aceptando y desde la dirección decidieron abrir el software con el objetivo de que los clientes finales pudieran crear sus propios diseños de LEGO, subirlos a la página web de la compañía y pedirlo online. Se permitía la posibilidad incluso de diseñar su propia caja. Así nació “LEGO Design By Me” (LEGO Factory).

Este cambio en el modelo de producción, en el que las ideas no salen de la empresa, sino de los propios clientes, trajo consigo una mayor satisfacción por parte de los clientes, más fieles a la marca y, en definitiva, mejores resultados a largo plazo para la compañía.

- **LEGO Ideas**

Inicialmente conocido como Lego Cuusoo debido a la colaboración que se estableció entre Lego y Cuusoo en el año 2008, empresa de crowdsourcing que nació en 1997 y se encargaba de asesorar a particulares y empresas para exponer sus ideas a los clientes.

Inicialmente, los productos que surgían de esta colaboración tan solo se desarrollaban en japonés y, en consecuencia, solo se vendieron en el mercado asiático. Sin embargo, a partir de 2011 se comenzó a distribuir el servicio en inglés, pudiendo abarcar un mercado global.

En 2014 desaparece LEGO Cuusoo, puesto que la idea se integró completamente en la compañía, pasándose a denominar LEGO Ideas. ¿Pero cómo funciona LEGO Ideas?

La idea es muy sencilla: cualquier persona que tenga una figura en mente que se pueda construir con figuras de LEGO, puede enviar su petición a la compañía para que esta la desarrolle. La idea es, como decía, muy sencilla, pero obtener éxito no lo es tanto. Para que el prototipo presentado pueda salir al mercado ha de ser votado por al menos 10.000 personas a través de la página web de LEGO en un período de tiempo máximo de un año, después del cual la idea expira. Una vez alcanzados los votos necesarios, en LEGO se encargan de estudiar la viabilidad del producto. Si finalmente el producto es

seleccionado, el ganador del proyecto recibirá el 1% del total de las ventas netas del mismo. LEGO se reserva el derecho de hacer cambios, y de utilizar el proyecto para segundas versiones.

A lo largo del año 2015 hubo un total de 22 ideas finalistas. Entre enero y mayo de ese mismo año, 13 fueron los proyectos que llegaron a la fase de evaluación. Sin embargo, ninguno de ellos va a tener la posibilidad, de momento, de salir al mercado. Esto se debe a diferentes factores: dificultades para alcanzar acuerdos de colaboración con las empresas que poseen los derechos de propiedad, que simplemente no quieren que se haga de su marca un proyecto de LEGO Ideas, que LEGO ya tenga otros planes en mente sobre ese producto, o que el proyecto planteado no cumpla en su totalidad con las normas de seguridad exigidas.

A pesar de este inesperado contratiempo, y a la espera de la evaluación del resto de proyectos finalistas de 2015, se cree poder presentar nuevos productos al mercado provenientes de esas otras 9 ideas que están pendientes de revisión. Como parte de las buenas noticias, cabe destacar que este año se presentan Birds, The Big Bang Theory, WALL:E y Doctor Who.

Julia Goldin, Vicepresidenta Ejecutiva y CMO de la compañía, aseguraba en 2015: *“Nuestro programa de innovación, que conecta la percepción del consumidor con el diseño, pasando por la ingeniería hasta llegar por último a las ventas, ha transformado tremendamente este año”*.

3.1.3. INNOVACIÓN ABIERTA EN PYMES

Caso Innolact

Esta empresa gallega de quesos, concretamente de Lugo, nació gracias al carácter emprendedor e innovador de sus fundadores. De hecho, Innolact surge como spin-off en la Universidad de Santiago de Compostela.

Se trata de un claro ejemplo de innovación abierta, ya que muchos de los productos de Innolact vienen de fuera de la compañía, gracias a las peticiones de los clientes. Es como si la empresa escuchara directamente lo que los clientes piden y desde la compañía se busca la forma para dar viabilidad al desarrollo de esa nueva idea. En Innolact confían en que la mejor forma de acertar con un producto es teniendo en cuenta lo que los clientes demandan, ya que son ellos los que consumirán sus propias ideas.

A través de esta metodología, Innolact ha crecido como empresa hasta el punto de llegar a exportar sus quesos a nivel internacional. Es el caso, por ejemplo, del ‘Quescrem Plus’, caracterizado por su resistencia a los procesos de calentamiento extremo y de congelación sin perder su cremosidad. También han creado una versión de quesos especialmente cremosos para untar, con la finalidad de no romper el pan al extenderlo.

A medida que la empresa ha ido desarrollando más productos y posicionándose mejor en el mercado, han surgido nuevas formas de innovación abierta, como por ejemplo, los concursos de cocina en los que se premia a la pareja ganadora y cuyo objetivo es investigar acerca de nuevos usos de sus quesos.

El impulso de Quescrem ha llevado a la compañía a participar en este 2016 en ferias de alimentación internacionales en países como China, Singapur, Francia o España. Además, en 2015 consiguió obtener el sello de la **pequeña y mediana empresa (PYME) innovadora** que otorga el Ministerio de Economía y Competitividad (**MINECO**).

Entre las políticas de Innovación de Innolact, que aparecen de forma pública en la página web de Quescrem, destacan *“la cooperación con entidades externas con el fin de lograr un alto nivel de actuación tecnológica e implicación de nuevas tecnologías en*

nuestros servicios” y “acuerdos con Centros Tecnológicos y Universidades por medio de proyectos de investigación o contratos de colaboración tecnológica”.

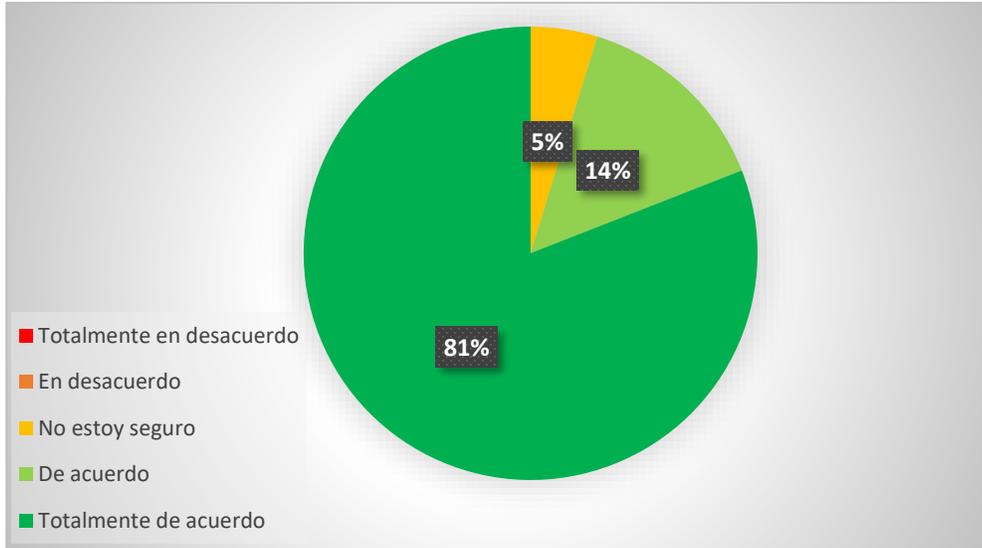
Por otro lado, es importante destacar que la innovación llevada a cabo en Innolact no solamente se produce a partir de la colaboración con agentes externos, sino que en la empresa cuentan con un potente departamento de I+D, cuyas investigaciones dan lugar a la respuesta a las peticiones de los clientes. De hecho, este departamento aumentó su inversión en más de un 700% entre los años 2007 (30.000 euros de inversión) y 2010 (Más de 230.000 euros). El éxito de la compañía ya es nada nuevo. En los últimos años se ha apostado por la internacionalización de sus productos, llegando a exportar algunos de ellos a más de 30 países.

Caso Ojer Pharma

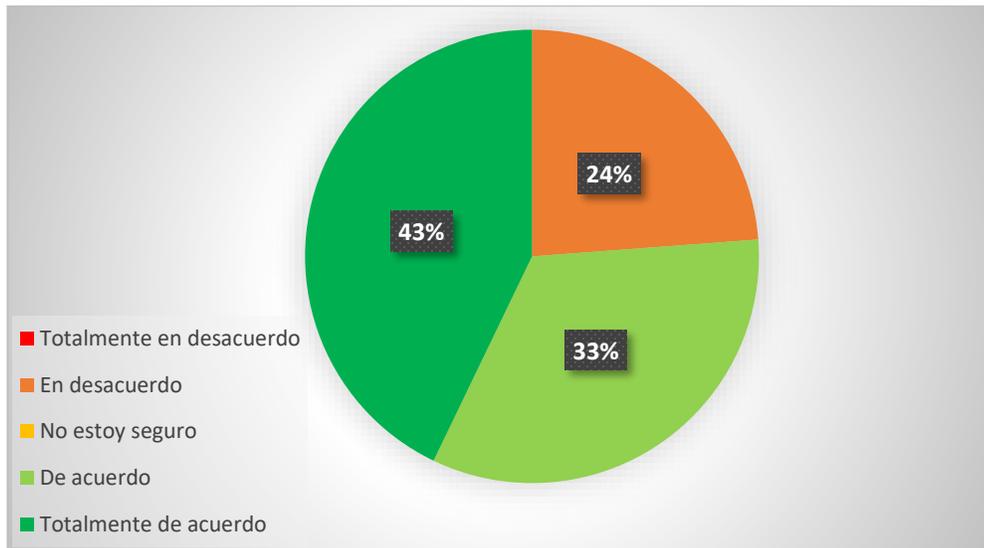
Se trata de una spin-off de la Universidad de Navarra, que nació con el objetivo de desarrollar productos dermatológicos innovadores que satisfagan las necesidades de los pacientes a nivel internacional. Ojer Pharma es una compañía que desde su creación apostó por defender el uso compartido de los procesos de innovación. Esto ha supuesto grandes beneficios para la firma. Un buen ejemplo es el caso del acuerdo que firmaron con el Grupo Reig Jofre para el desarrollo conjunto y puesta a la venta de Nobactine, un lipogel bioadhesivo indicado en el tratamiento de infecciones dermatológicas primarias y secundarias como el impétigo, la foliculitis y la forunculosis. La innovación de este fármaco es su tecnología de vehiculización, desarrollada por Ojer Pharma gracias a un modelo de innovación abierta con la Universidad de Barcelona y la Universidad de Navarra.

3.4. ENCUESTA SOBRE INNOVACIÓN ABIERTA

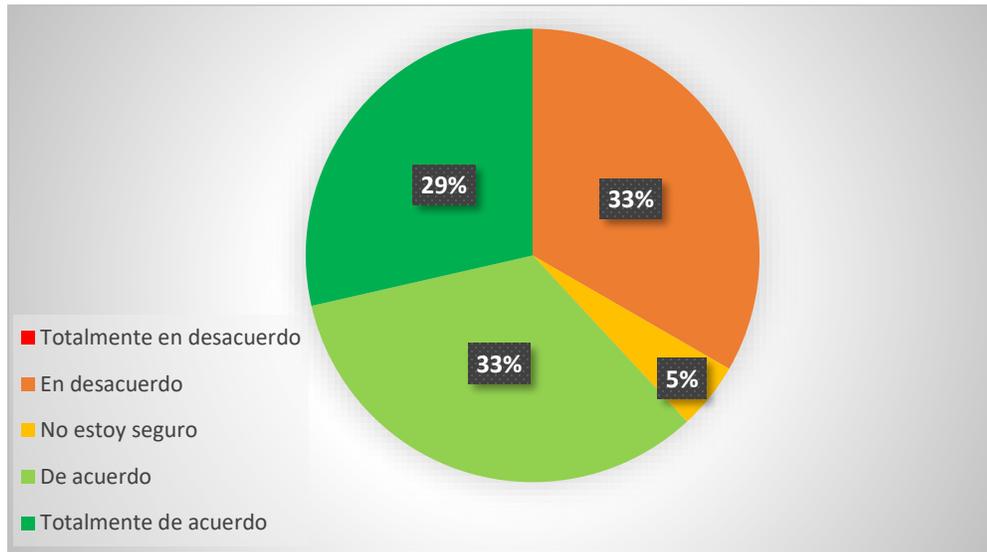
1. En su opinión, ¿los llamados “procesos de innovación abiertos” han constituido un salto cualitativo con respecto a los anteriores procesos cerrados?



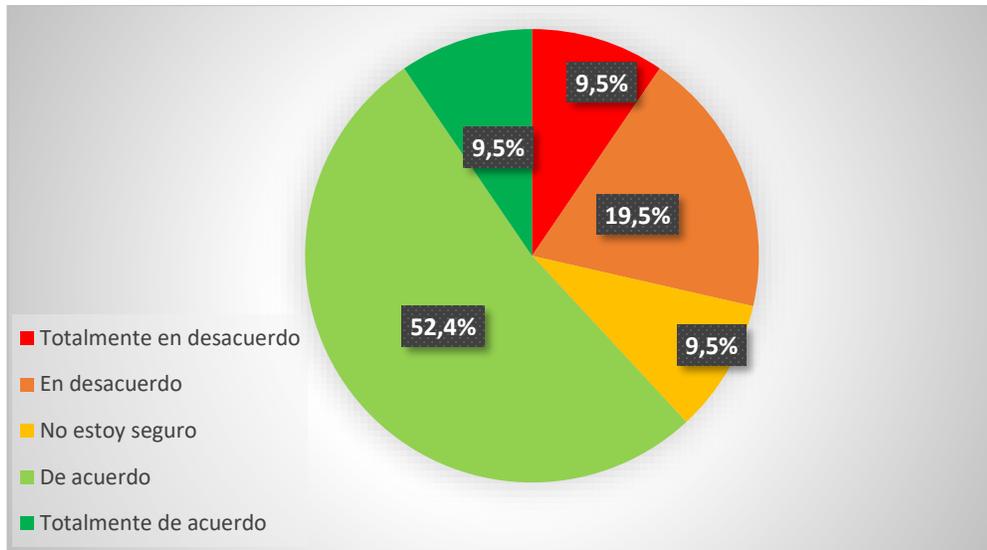
2. ¿Los procesos de innovación abiertos son aplicables a todas las empresas independientemente del tamaño?



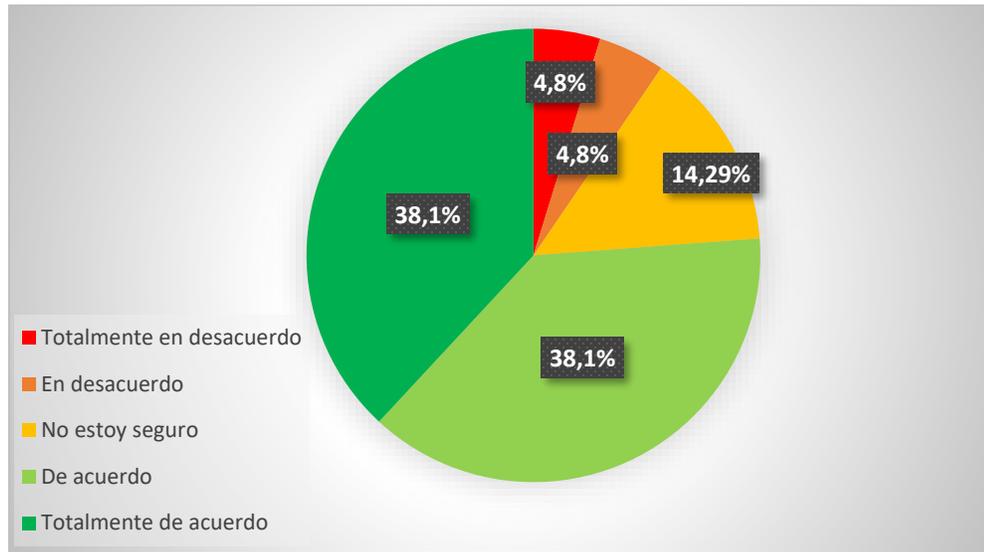
3. ¿Los procesos de innovación abiertos son aplicables a todas las empresas independientemente del sector?



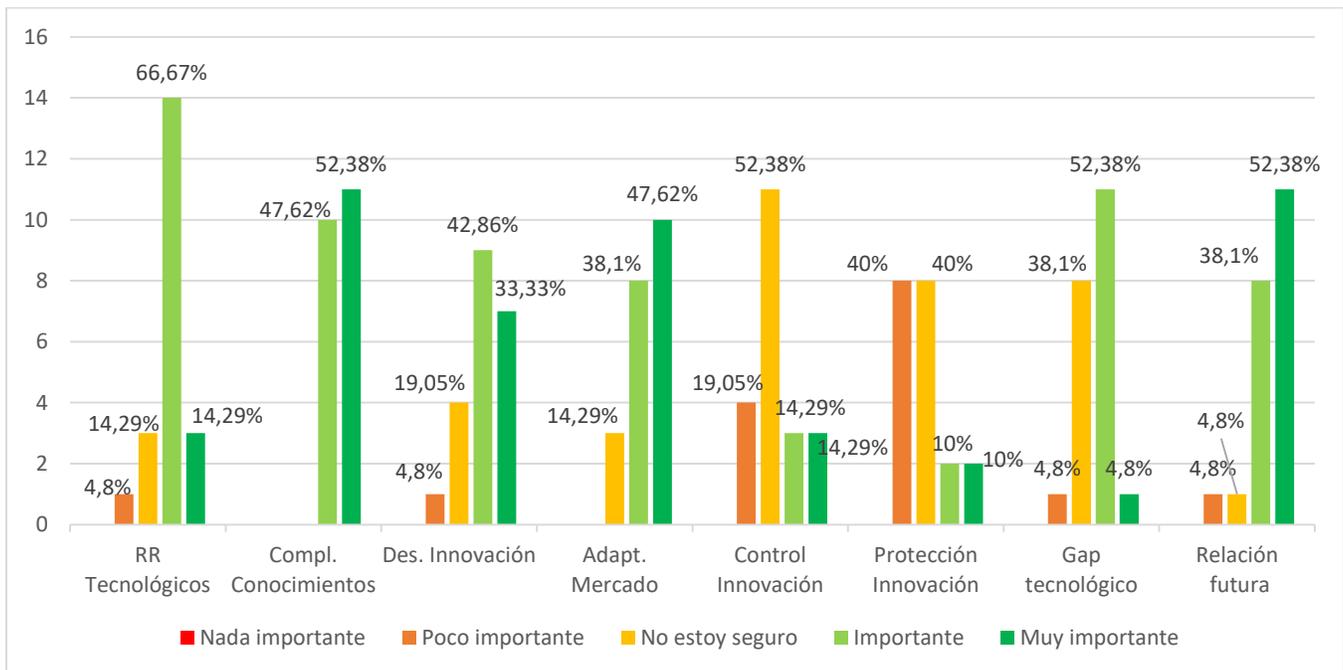
4. ¿El factor “coste” supone una restricción para las pymes innovadoras?



5. ¿Aconsejaría el desarrollo de procesos de innovación abiertos en sectores de actividad muy especializados?

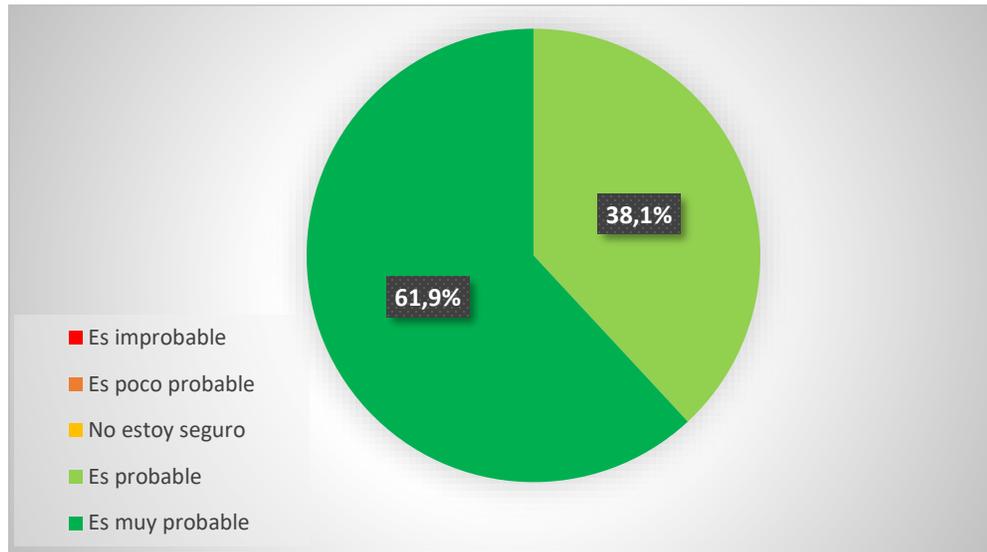


6. A su entender, ¿cuáles son las principales ventajas que se suelen extraer de los principios de innovación abiertos?

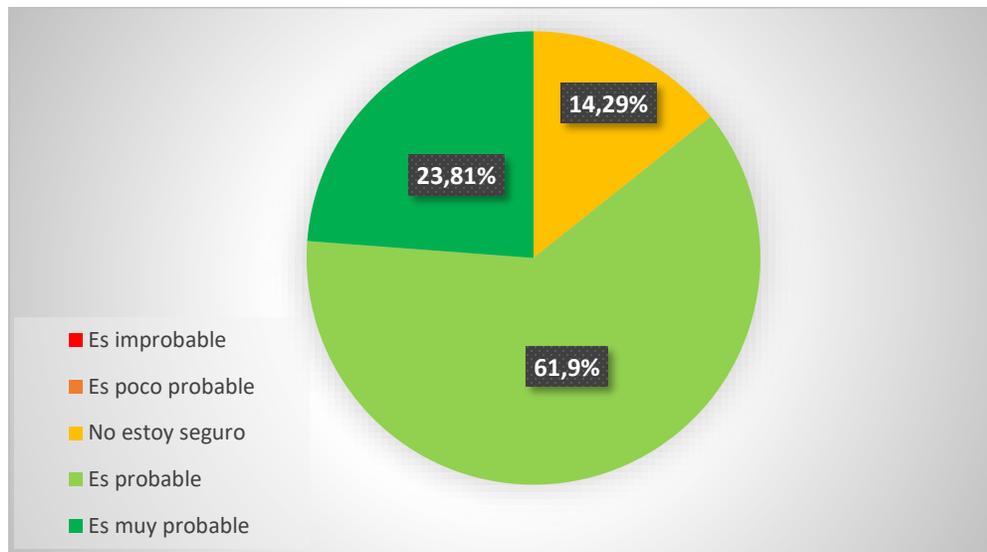


***NOTA: Javier Iglesias se abstiene a la hora de contestar en relación a la mejor protección de la innovación, al no estar de acuerdo con el término. Debido a ello el resultado es sobre un total de n=20.**

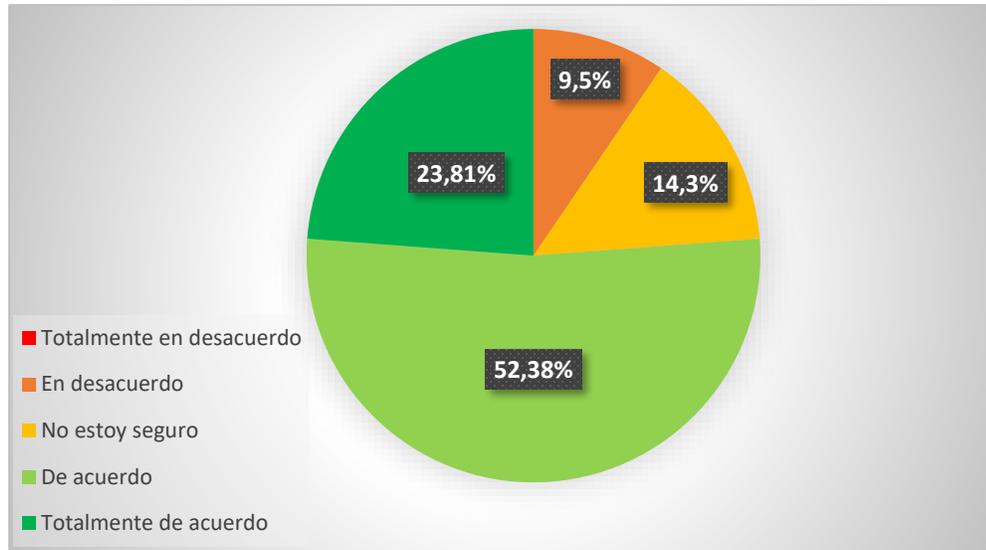
7. ¿Optar por procesos de innovación abiertos implica que las empresas modifiquen su modelo de cultura?



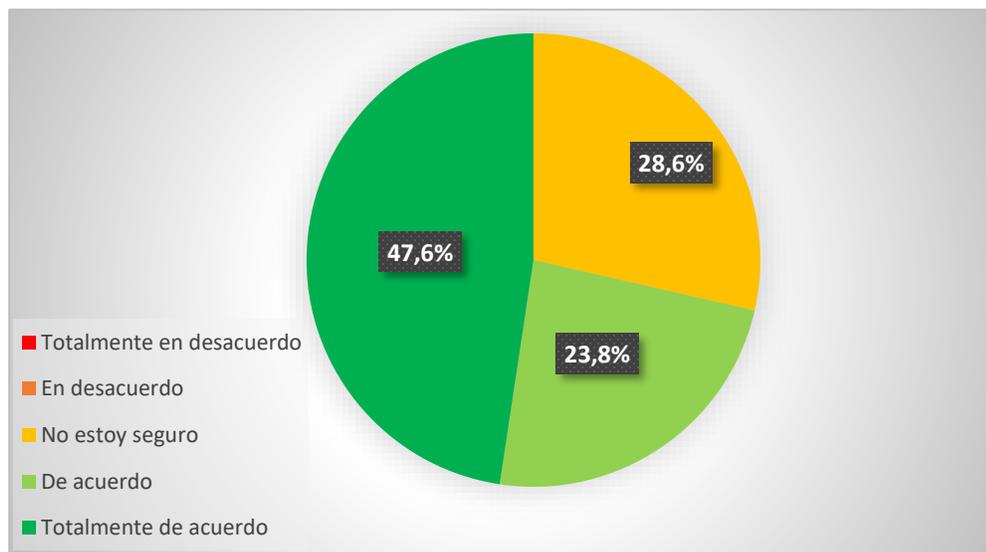
8. ¿Optar por procesos de innovación abiertos implica que las empresas modifiquen su estructura organizativa?



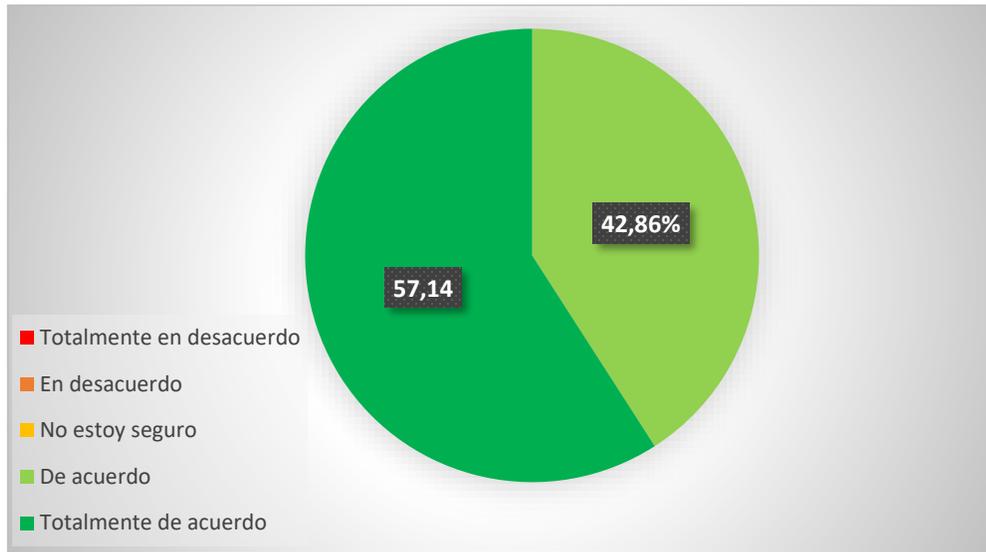
9. En cuanto a los aspectos estratégicos, los procesos de innovación abiertos tienen implicaciones lo suficientemente importantes para modificar las líneas estratégicas de las empresas en cuanto a sus modalidades de crecimiento.



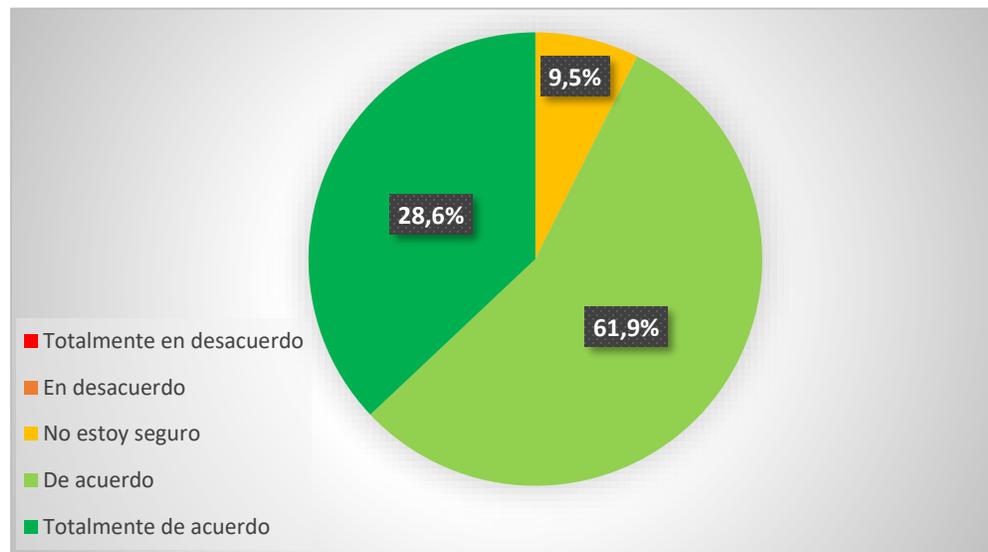
10. Según su experiencia, los procesos de innovación abiertos generan resultados más exitosos que los llamados procesos cerrados.



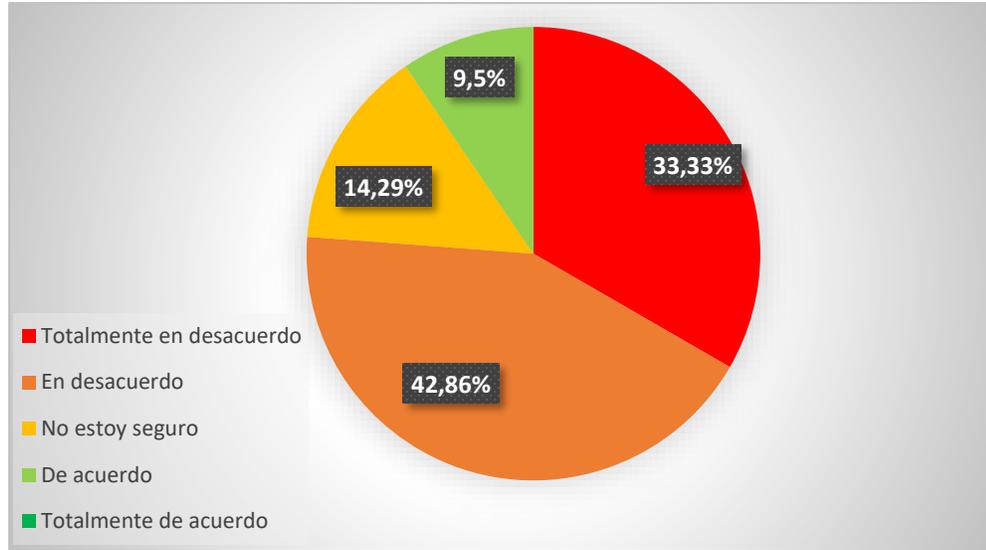
11. En términos generales, ¿las empresas que llevan a cabo procesos de innovación abiertos mejoran su capacidad de adaptación al mercado?



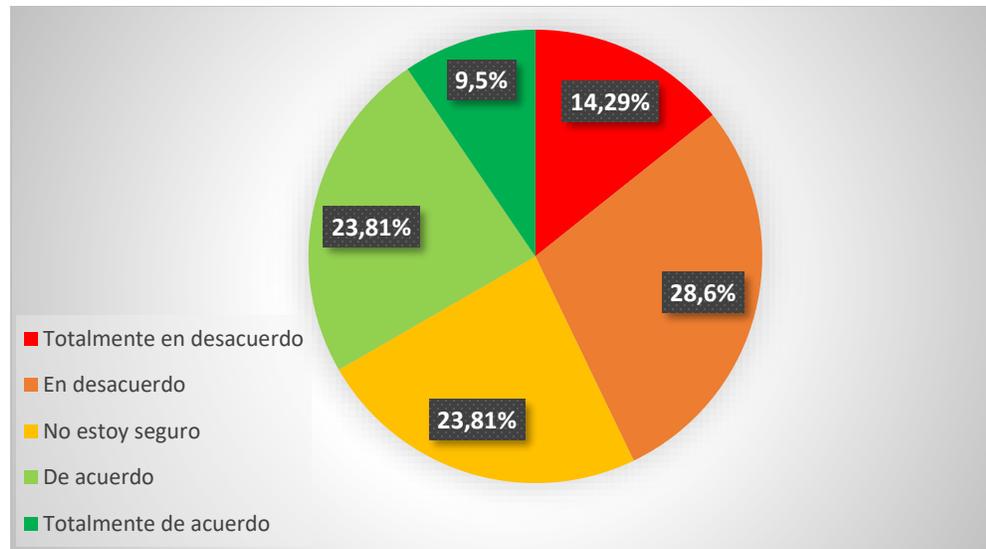
12. En función de su experiencia profesional, la innovación abierta es fundamental no solamente a nivel de creación de nuevos productos o servicios, sino también para la mejora del clima laboral y el trabajo en equipo.



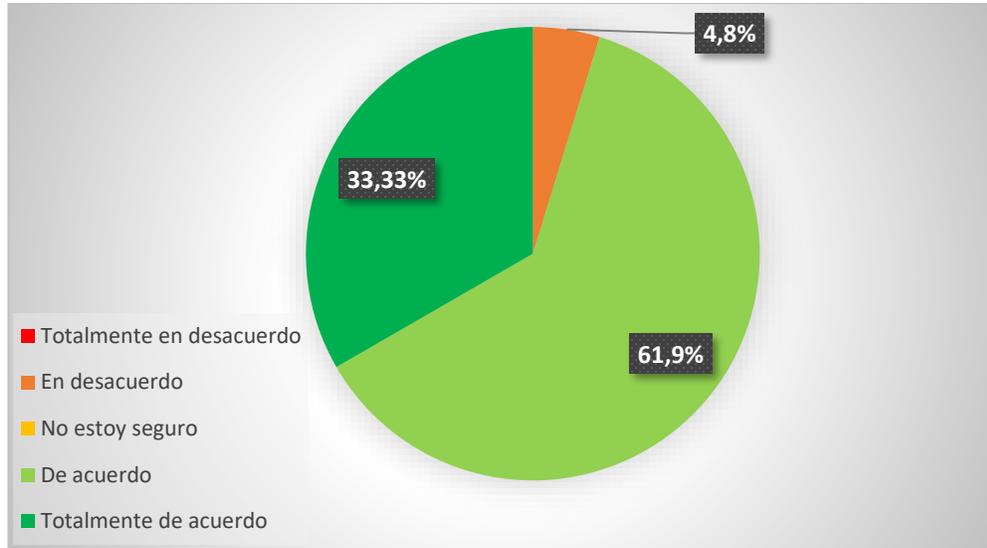
13. ¿Cree que los costes asociados a la implementación de procesos de innovación abierta son tan elevados que solamente las empresas punteras se lo pueden permitir?



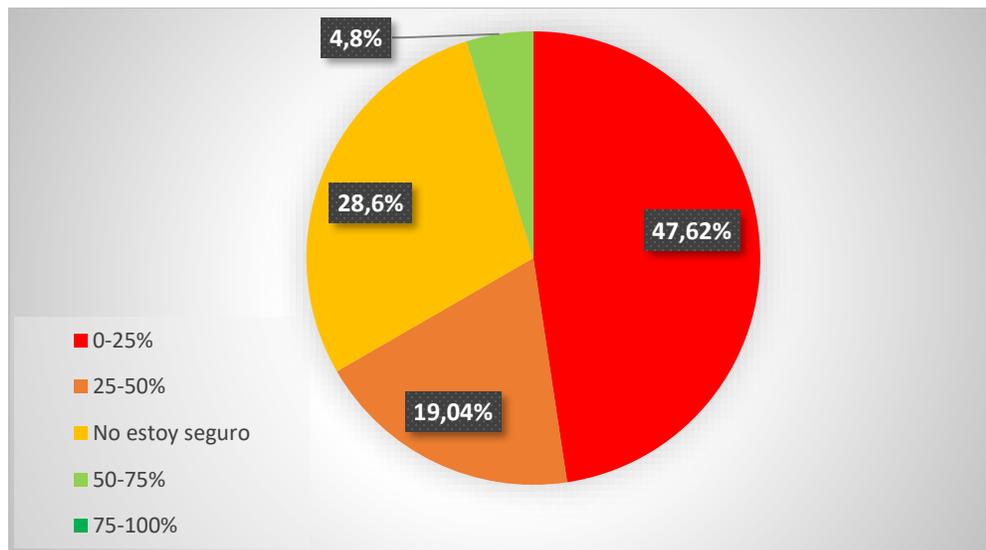
14. ¿Los procesos de innovación abiertos deben, a su parecer, estar dirigidos y supervisados por el departamento de I+D de la empresa?



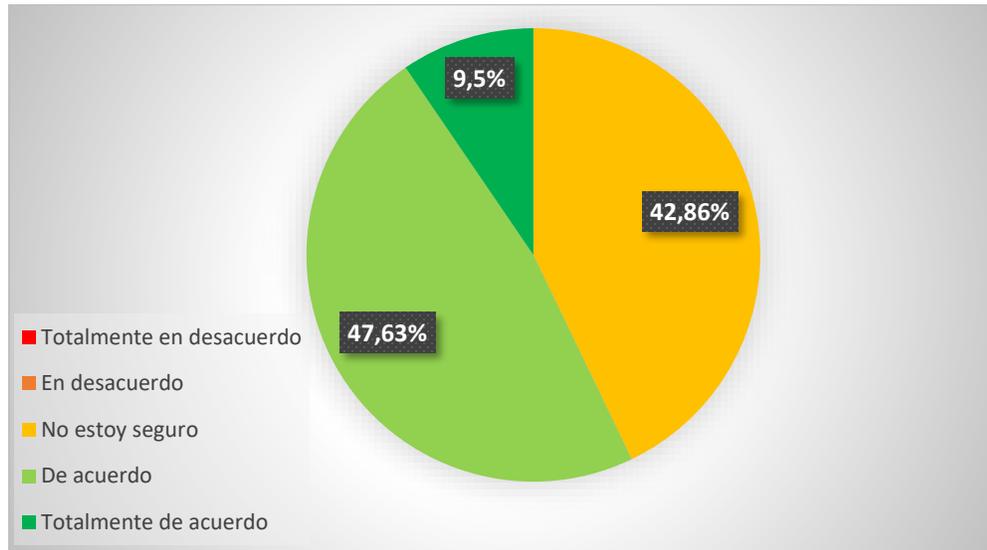
15. Por lo que ha podido comprobar con su experiencia, contar con todos los trabajadores para el desarrollo de procesos de innovación abiertos supone un esfuerzo previo para mejorar la motivación y capacidad de integración de la plantilla.



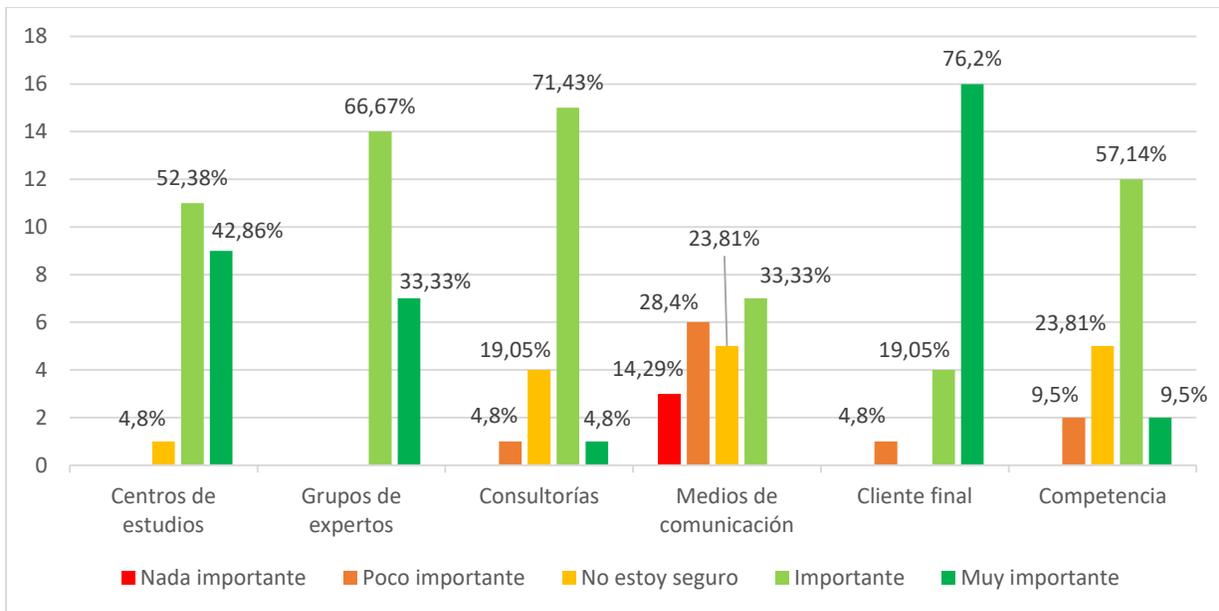
16. ¿Qué porcentaje de las empresas españolas considera que en la actualidad tienen un modelo de cultura que favorece la creación de procesos de innovación abiertos?



17. De acuerdo con su experiencia, ¿los resultados obtenidos en la implementación de procesos de innovación abiertos cumplen las expectativas depositadas en esta herramienta de fomento de la innovación?

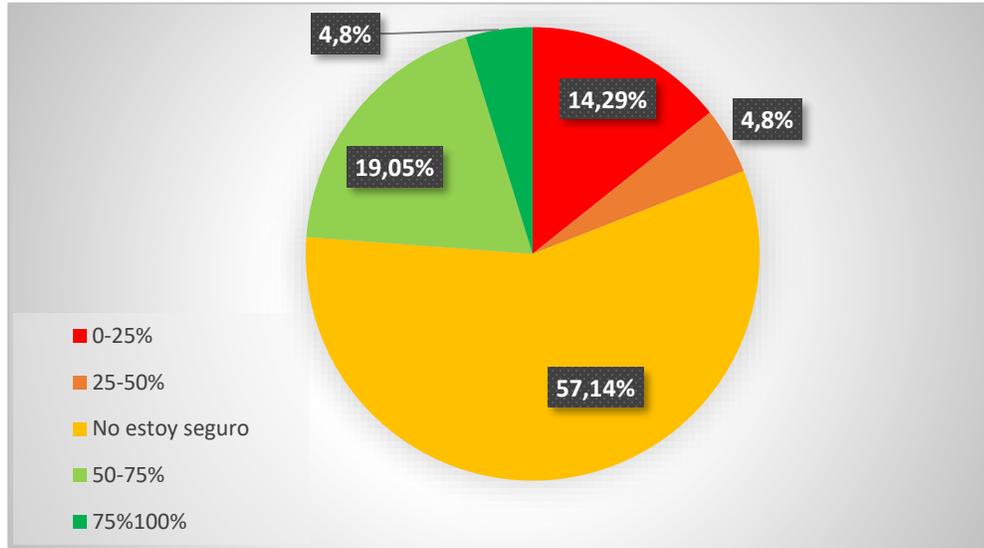


18. En su opinión, ¿qué importancia tiene poder contar con los siguientes agentes externos en el desarrollo de un proceso de innovación abierto?

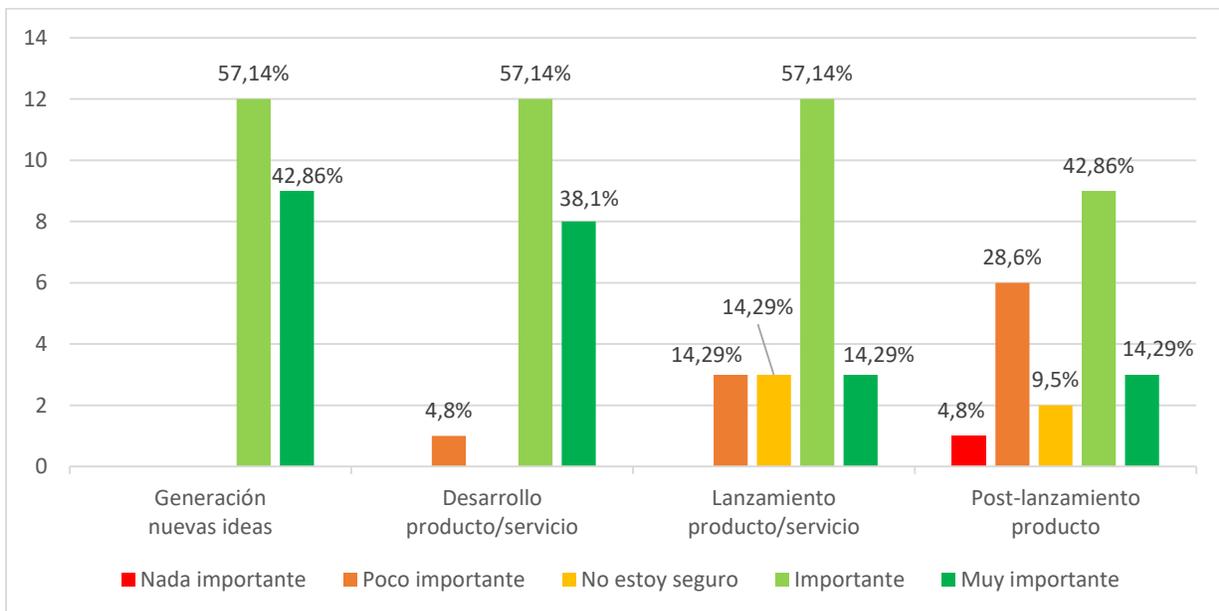


Nota: proveedores ha sido añadido parte de varios expertos en el campo “otros” como importante o muy importante.

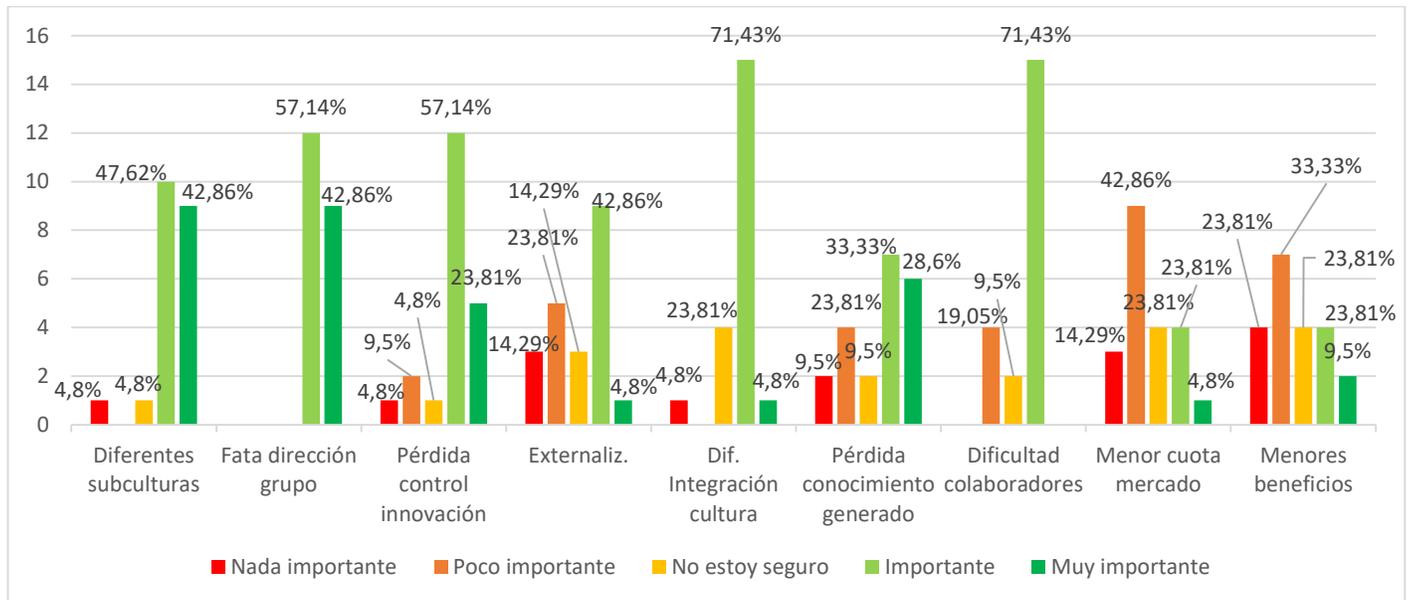
19. Teniendo en cuenta su experiencia profesional, ¿qué porcentaje de los productos exitosos durante la última década considera que se deben, en gran medida, a la implementación de la innovación abierta en la compañía?



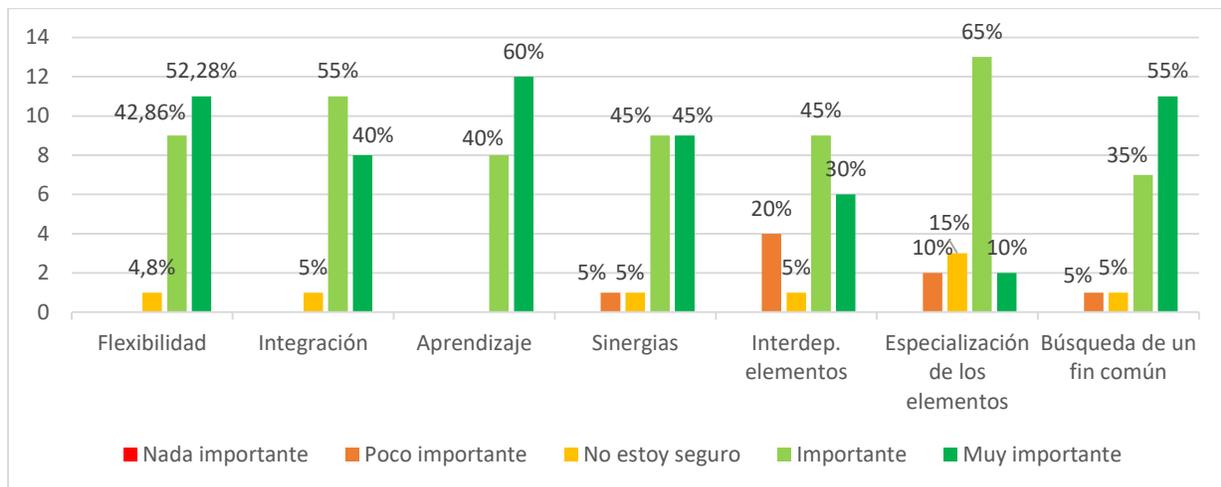
20. ¿En qué parte del proceso de innovación es importante incluir la innovación abierta?



21. ¿Qué limitaciones poseen los procesos de innovación abiertos?



22. Según su experiencia, ¿cuál sería la importancia de los siguientes principios organizativos para el buen desarrollo de un proceso de innovación abierto?



Nota: Javier Iglesias no considera como principios organizativos los siguientes: integración, aprendizaje, sinergias, interdependencia de los elementos, especialización de los elementos y búsqueda de un fin común. Debido a ello, el cálculo se ha hecho en base a n=21.

4. RESULTADOS.

4.1. RESULTADOS CASOS DE ÉXITO

Gracias al análisis de diferentes casos de éxito, se ha podido comprobar cómo algunas empresas, tanto grandes corporaciones como PYMES y start-up han sido capaces de revolucionar sus productos gracias a la implementación de procesos de innovación abiertos. Ha sido a través de este modelo como han logrado romper barreras del mercado y superar a sus competidores directos. Especialmente llamativo es el caso de P&G, puesto que gracias a estos procesos ha conseguido desarrollar decenas de productos novedosos que, sin la colaboración de elementos externos al propio departamento de I+D hubiese sido imposible. En el presente estudio hemos analizado algunos de estos productos de éxito, pero son muchos más los que han supuesto una revolución a partir del trabajo conjunto con otras compañías, bien del mismo sector o bien de otro que no tiene ningún tipo de vinculación. Se destaca también el caso de LEGO por la forma en que ha implicado al cliente final en sus procesos de innovación abierta. Casos como LEGO Mindstorms nos muestran la importancia de tener en cuenta al consumidor final. Éste es el que finalmente va a adquirir los productos y es por ello que escuchar sus intereses tiene una relación directa sobre las ventas. De nada sirve que una empresa tenga una buena idea en apariencia, si el cliente no es lo que está buscando.

Para evitar caer en el error de pensar que solamente las grandes compañías multinacionales poseen capacidad para introducir este modelo de innovación, hemos visto como las start-up o PYMES son igualmente capaces de desarrollar productos exitosos aplicando correctamente los procesos de innovación abierta.

4.2. RESULTADOS OPINIÓN DE EXPERTOS

A continuación se llevará a cabo en análisis de los datos obtenidos a partir de los cuestionarios a expertos. Para poder visualizar la información de forma más clara y rápida, se han creado gráficos expuestos debajo de cada una de las preguntas, de modo que muestran el reparto de las respuestas emitidas por los 21 expertos en innovación.

Dimensión 1. Factores para el desarrollo de la innovación abierta (variables: tamaño de la compañía, sector de actividad, costes y principios organizativos): según la opinión de los expertos, la aplicación de procesos abiertos de innovación es viable en empresas de cualquier tamaño. Un 33% de los encuestados está “de acuerdo”, mientras que hasta un 43% dice estar “totalmente de acuerdo”. Tan solo un 24% de los encuestados no lo considera del mismo modo, mostrándose “en desacuerdo” con esta opción. Por lo que respecta al sector de la compañía, un 62% de los encuestados está “de acuerdo” o “muy de acuerdo” con la posibilidad de aplicar procesos de innovación abiertos en cualquier tipo de sector económico. Sin embargo, es importante destacar que un 33% de los expertos opina que están en desacuerdo, entendiendo que hay determinados sectores en los que no es factible su desarrollo. Además, como uno de los factores determinantes a esta restricción aparece el coste, que asociado al poder económico de las PYMES, nos lleva a que un 62% de los expertos haya reflejado que el factor “coste” supone una restricción para la implementación de procesos abiertos de innovación.

No obstante, este dato difiere del que se extrae cuando se pregunta acerca de si solamente las empresas punteras pueden implementarlos debido a los costes asociados, ya que un 76% de los expertos se muestra “en desacuerdo” o “totalmente en desacuerdo”.

Por su parte, la última variable de la dimensión 1 nos indica que los principios organizativos de flexibilidad, integración, sinergias, interdependencia entre los elementos y búsqueda de un fin común son vitales para el buen desarrollo de todo proceso de innovación abierto.

Dimensión 2. Impacto sobre la organización: esta dimensión trata de abordar aquellos elementos que conforman un proceso de innovación abierta y que tienen repercusión sobre la compañía a medio y largo plazo. Inicialmente, comenzando por preguntas generales acerca de las ventajas que ofrece a la empresa esta modalidad de innovación, vemos como el panel de expertos tiene claro que supone una mejora en la gestión de los recursos tecnológicos (un 81% dice ser una ventaja “importante” o “muy importante”), y es que permite exprimir la tecnología al ser puesta en común, aprovechando todas las opciones que pueda ofrecer. Del mismo modo ocurre con las personas que participan en el proceso, ya que existe una complementariedad de conocimientos (ventaja apoyada por el 100% de los encuestados) que no solamente mejora el proceso en sí, sino que se

traslada a la organización, mejorando la capacidad de los trabajadores para resolver problemas. Por su parte, el 76% de los participantes considera una ventaja importante o muy importante que los procesos de innovación abierta aceleran la innovación ofreciendo resultados más rápidos, lejos de lo que se podría creer. Para casi el 86% de los expertos supone además una ventaja a la hora de adaptarse al mercado. Esto además se ve reflejado en los casos prácticos expuestos en el presente trabajo, donde veíamos cómo gracias por ejemplo a colaboraciones externas las empresas han sabido adaptarse a una necesidad del mercado, destacando así por encima de la competencia. Otra ventaja que es defendida por la mayoría es la creación de capital relacional a futuro. Casi el 90% de los participantes lo defienden. Toda relación bien construida desde el principio es muy probable que tenga una continuidad en el tiempo para lograr otros objetivos futuros. No queda tan claro si gracias a los procesos de innovación abiertos se produce un mayor control y protección de la innovación.

El impacto de estos procesos sobre las organizaciones va más allá de lo que hemos visto hasta ahora. El 100% de los participantes en nuestra encuesta considera que la innovación abierta supone un cambio en la cultura organizacional. Casi un 86% considera también “probable” o “muy probable” que estos procesos modifiquen la estructura organizativa de la compañía. Este movimiento estructural por parte de la compañía puede afectar incluso a la variación de las líneas estratégicas de la organización, y es que un 52,38% de los expertos está “de acuerdo” con el hecho de que los procesos de innovación abiertos tienen implicaciones sobre las líneas estratégicas de la compañía. Un 23,81% considera estar “totalmente de acuerdo”, lo que supone un 76,2% de personas a favor.

Otra de las implicaciones de los procesos de innovación abiertos que afectan directamente al largo plazo de la compañía es que mejoran la capacidad de adaptación al mercado. Así se desprende de la opinión de los expertos, y es que el 100% está “de acuerdo” (42,86%) o “muy de acuerdo” (57,14%) con esta afirmación.

En lo que respecta al clima laboral y las relaciones interpersonales en el trabajo, también parece claro que los procesos de innovación abierta mejoran este aspecto, siendo apoyado por el 90,5% de los encuestados. En este sentido, prácticamente el 95% está “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo” con que la implementación de procesos abiertos de

innovación se traduce en una mejora de la motivación y la capacidad de integración de la plantilla.

Dimensión 3. Resultados a nivel de producto/servicio creado: comenzando por una pregunta general, aludiendo a la posibilidad de que los procesos de innovación abiertos hayan supuesto un salto cualitativo con respecto a los tradicionales, el 95% de los encuestados está “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo”, lo que indica que, en términos generales, los resultados obtenidos a partir de este tipo de procedimiento son más satisfactorios. En esta misma línea, un 71,4% afirma que los procesos de innovación abiertos generan resultados más exitosos que los procesos cerrados, aunque un 28,6% dice no estar seguro. Por su parte, más de un 57 % de los expertos dice estar “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo” con que los resultados obtenidos cumplen las expectativas previas. Aquí surge un punto interesante, y es que el 42,86% manifiesta no estar seguro. Estos resultados reflejan un menor optimismo con respecto al éxito de la implantación de procesos de innovación abierta, a lo que hay que añadir que tan solo el 24% de los expertos encuestados considera que más de un 50% de los productos desarrollados durante la última década se han producido a partir de procesos abiertos de innovación, mientras que un 57% asegura no estar seguro. Esta información arroja luz acerca de la pobre influencia que siguen teniendo este tipo de procesos en la creación de nuevos productos y/o servicios.

Con respecto al momento del proceso de innovación en el que hay que incluir la innovación abierta, claramente destacan las siguientes: fase de generación de nuevas ideas (100% de los encuestados está “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo”. Le siguen en orden de importancia la fase de lanzamiento del producto/servicio (con un total de un 71,43% de expertos “de acuerdo” o “muy de acuerdo”. Finalmente, con un 57,15 de opiniones “de acuerdo” o “total ente de acuerdo” se encuentra la fase post-lanzamiento del producto. En ninguno de los 4 momentos los resultados “en desacuerdo” o “totalmente en desacuerdo” tienen una puntuación significativa, siendo el 4,8% en la fase post-lanzamiento el dato más alto.

Sin duda, los procesos abiertos de innovación cuentan con ciertas limitaciones que no deben pasar desapercibidas: la falta de dirección en el grupo, la existencia de

diferentes subculturas, así como la pérdida de control sobre la innovación son las limitaciones planteadas a las que los expertos atribuyen mayor importancia.

Dimensión 4. Participantes del proceso de innovación abierta: En el análisis de los diferentes actores que participan del proceso, es importante ver cuáles son relevantes y cuáles no. En lo que respecta a la influencia sobre la motivación y la capacidad de integración de la plantilla ya comentamos en la dimensión 3 los efectos positivos que atribuyen los expertos a la implementación de modelos abiertos de innovación. Cabe destacar a los centros de estudios, los grupos de expertos y el cliente final, donde apenas cabe duda de la importancia de su participación. Les siguen en orden de importancia las consultorías externas y el análisis de las empresas de la competencia, siendo los medios de comunicación los que generan más dudas al respecto, con tan solo un 33,3% de apoyo. En cuanto a la dirección del proceso por parte del departamento de I+D no existen resultados claros al respecto, habiendo un 33% de respuestas “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo”, un 23,81% dice no estar seguro, mientras que un 52,41% está “en desacuerdo” o “totalmente en desacuerdo”. Como vemos, no existen diferencias da destacar en este aspecto, por lo que sería muy interesante profundizar más sobre ello en futuras investigaciones.

5. CONCLUSIONES FINALES

Para poner en contexto el presente estudio, es importante recordar que se ha llevado a cabo en primer lugar un análisis teórico de los diferentes modelos de innovación que han ido desarrollándose en los últimos 50 años. Así, se ha podido comprobar cómo los tres tipos que han predominado han sido, inicialmente los procesos cerrados, posteriormente los procesos integrados y, en la actualidad, son los modelos de innovación abierta los que se abren paso. Es importante mostrar este hilo histórico para comprender mejor las causas por las que se pasa de un modelo a otro. La conclusión principal a este respecto es que las empresas debían adaptarse al mercado cada vez con mayor velocidad, y afrontando un mayor número de complejidades. Es en este punto donde la innovación abierta trata de dar solución a un entorno cada vez más competitivo donde los márgenes de mejora se estrechan día a día.

Una vez llevada a cabo esta aproximación, podemos concluir que los procesos de innovación abierta proporcionan una ventaja competitiva para las compañías en la actualidad. No obstante, es muy importante destacar en este punto que la innovación debe darse bajo las circunstancias que favorezcan su éxito, esto es, analizando con detenimiento las diferentes posibilidades existentes, valorando adecuadamente todos y cada uno de los agentes que la conformen.

Como hemos podido comprobar, los propios expertos en innovación no se ponen de acuerdo en algunas cuestiones, lo que nos lleva a concluir que todavía no existen unas pautas exactas a través de las cuales el éxito esté asegurado. Sin embargo, del presente estudio se podría extraer la idea de que las empresas que tienen un canal fluido de relación con los diferentes agentes, serían las que podrían obtener mejores resultados de la aplicación de procesos abiertos. Se ha podido ver cómo los bienes de consumo como los que desarrollan P&G o LEGO tienen una acogida muy positiva de la innovación abierta, mientras que sectores más especializados es probable que vean reducida su capacidad de innovación abierta a la colaboración con otras empresas. Por ejemplo, el sector aeronáutico va a tener mayor dificultad para mejorar sus procesos atendiendo a la participación del cliente. Del mismo modo ocurriría con las empresas que tengan integradas su cadena de valor, ya que esto supondría una mejora de las relaciones y por consiguiente, también mejores resultados. Sin embargo, si establecen alianzas con otras compañías, es posible que se alcancen mejoras tecnológicas en las que es complicado que otros agente pueda participar.

Evidentemente, estamos ante una propuesta de innovación que no significa la solución a cualquier problemática empresarial para adaptarse al mercado. Es importante que se aplique de la forma adecuada, que se tengan en consideración todos y cada uno de los elementos que van a influir (tipo de empresa, tipo de producto o servicio que se va a ofrecer, entorno en el que se encuentra, público objetivo, necesidades del mercado...). En este sentido y a modo de conclusión global, podemos determinar que existen pruebas de que la innovación abierta es efectiva, que tanto empresas con poder económico como aquellas que están comenzando su andadura pueden aplicar estos procesos. Sin embargo, también hemos visto algunas de las limitaciones con las que se pueden encontrar, tanto internas como externas.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ramón y Cajal, S. (1989). *Reglas y consejos sobre la investigación biológica*. En 1916, Cajal añadió el subtítulo “*Los tónicos de la voluntad*” y en 2005 se reeditó esta obra, Editorial Gadir, Madrid.

Morcillo, P. (2011). *Acerca de los procesos de innovación empresariales*. Documento de trabajo. Instituto Universitario de Administración de Empresas, UAM, Madrid.

Gassman, O., Enkel, E., Chesbrough, H. (2015). *The future of open innovation*. Blackwell Publishing Ltd., 4, pp.213-219

Huston, L., Sakkab, N. (2006). *Connect and Develop: Inside Procter & Gamble’s New Model for Innovation*. Harvard Business School.

Innovation at Procter & Gamble. (2008). n/a. Sitio web: <https://hbr.org/ideacast/2008/06/harvard-business-ideacast-100.html>

Céspedes, H. (2009). *Technology Pull y Market Push*. Abril 20, 2016, de HC Global Group. Sitio web: <http://documents.mx/business/technology-push-y-market-pull-558493a103f1f.html>

Vila, M. (2013). *LEGO Cuusoo, construyendo la innovación con el cliente - Territorio creativo*. Recuperado el 20 de abril de 2016. Sitio web: <https://www.territoriocreativo.es/etc/2013/11/lego-cuusoo-construyendo-la-innovacion-con-el-cliente.html>

La innovación desde el consumidor. (2016). *Wobi.com*. Recuperado el 5 de mayo de 2016. Sitio web <http://www.wobi.com/es/wbftv/eric-von-hippel-lego-innovacion-desde-el-consumidor>

IdeaConnection: Open Innovation success story: Lego Success Built on Open Innovation. (2016). *Ideaconnection.com*. Recuperado el 4 de abril de 2016. Sitio web: <https://www.ideaconnection.com/open-innovation-success/Lego-Success-Built-on-Open-Innovation-00258.html>

Innovation at Procter & Gamble. (2008). *Harvard Business Review*. Recuperado el 10 de abril de 2016. Sitio web: <https://hbr.org/ideacast/2008/06/harvard-business-ideacast-100.html>

Hear from Open Innovation Customers about NineSigma's results. (2016). *Ninesigma.com*. Recuperado el 10 de abril de 2016, from <http://www.ninesigma.com/ninesigma-overview/clients--testimonials>

Annual Reports / P&G. (2016). *Pginvestor.com*. Recuperado el 2 de abril de 2016. Sitio web: <http://www.pginvestor.com/CustomPage/Index?keyGenPage=1073748359>

Open Innovation Stories: Other Case Studies - P&G Connect + Develop. (2016). *P&G Connect +Develop*. Recuerado 4 de abril de 2016. Sitio web: <http://www.pgconnectdevelop.com/home/stories/other-case-studies.html>

LEGO Ideas - How It Works. (2016). *Howitworks.com*. Recuperado el 13 de abril de 2016. Sitio web: <http://ideas.lego.com/howitworks>

Hernández Martínez, H. (2016). *Metodología Lego Serious Play*. Recuperado 13 de abril de 2016. Sitio web: <http://www.hectorhernandezmartinez.com/lego-serious-play/index.html>

Lego: Innovación abierta es emplear talento fuera del círculo tradicional. (2016). YouTube. Recuperado el 13 de abril de 2016. <https://www.youtube.com/watch?v=pXsEHj0USQM>

LEGO® Life of George. (2016). YouTube. Recuperado el 13 de abril de 2016. Sitio web: <https://www.youtube.com/watch?v=1DHZwSOVKBY><https://www.lego.com/es-es/aboutus/news-room/2015/september/interim-result>

7. ANEXOS

ANEXO 1

INSTRUCCIONES ENCUESTA EXPERTOS EN INNOVACIÓN

A continuación se presenta un cuestionario con un total de 22 de preguntas. Para responder a las mismas, es necesario marcar la casilla correspondiente a la opción elegida. Para seleccionar la respuesta, se puede utilizar una “x” o bien marcar en color negro la casilla completa.

Ejemplo:

Opción 1:

- 1. En su opinión, ¿los llamados “procesos de innovación abiertos” han constituido un salto cualitativo con respecto a los anteriores procesos cerrados?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
X				

Opción 2:

- 2. ¿Los procesos de innovación abiertos son aplicables a todas las empresas independientemente del tamaño?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Muchas gracias por su colaboración

ANEXO 2. MODELO DE ENCUESTA

DATOS DE CONTACTO

NOMBRE Y APELLIDOS:

EMPRESA O ENTIDAD:

CARGO:

TELÉFONO DE CONTACTO:

E-MAIL:

ENCUESTA INNOVACIÓN ABIERTA A EXPERTOS

El objetivo de esta encuesta consiste en recoger la opinión de personas expertas en la gestión de la innovación que se lleva a cabo en las empresas, y más concretamente, conocer sus puntos de vista acerca de los procesos de innovación abiertos.

- 1. En su opinión, ¿los llamados “procesos de innovación abiertos” han constituido un salto cualitativo con respecto a los anteriores procesos cerrados?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

- 2. ¿Los procesos de innovación abiertos son aplicables a todas las empresas independientemente del tamaño?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

- 3. ¿Los procesos de innovación abiertos son aplicables a todas las empresas independientemente del sector?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

- 4. ¿El factor “coste” supone una restricción para las pymes innovadoras?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

5. ¿Aconsejaría el desarrollo de procesos de innovación abiertos en sectores de actividad muy especializados?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

En caso afirmativo, ¿qué beneficios pretendería obtener la empresa?

En caso afirmativo, ¿qué restricciones afectarían a las empresas?

6. A su entender, ¿cuáles son las principales ventajas que se suelen extraer de los principios de innovación abiertos?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Gestión más eficaz de los recursos tecnológicos.					
Complementariedad de los conocimientos.					
Desarrollo más rápido de los procesos de innovación.					
Adaptación más rápida y fácil a las necesidades del mercado.					
Mayor control en la difusión de la innovación.					
Mejor protección de la innovación.					
La colaboración de varios agentes del sistema de conocimiento permite crear un "gap tecnológico" que dificulta la reacción de los competidores.					
Se crea capital relacional de gran importancia para el desarrollo de futuros proyectos.					

Otros:

7. ¿Optar por procesos de innovación abiertos implica que las empresas modifiquen su modelo de cultura?

Es improbable	Es poco probable	No estoy seguro	Es probable	Es muy probable

8. ¿Optar por procesos de innovación abiertos implica que las empresas modifiquen su estructura organizativa?

Es improbable	Es poco probable	No estoy seguro	Es probable	Es muy probable

9. En cuanto a los aspectos estratégicos, los procesos de innovación abiertos tienen implicaciones lo suficientemente importantes para modificar las líneas estratégicas de las empresas en cuanto a sus modalidades de crecimiento.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

10. Según su experiencia, los procesos de innovación abiertos generan resultados más exitosos que los llamados procesos cerrados.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

11. En términos generales, ¿las empresas que llevan a cabo procesos de innovación abiertos mejoran su capacidad de adaptación al mercado?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

12. En función de su experiencia profesional, la innovación abierta es fundamental no solamente a nivel de creación de nuevos productos o servicios, sino también para la mejora del clima laboral y el trabajo en equipo:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

13. ¿Cree que los costes asociados a la implementación de procesos de innovación abierta son tan elevados que solamente las empresas punteras se lo pueden permitir?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

14. ¿Los procesos de innovación abiertos deben, a su parecer, estar dirigidos y supervisados por el departamento de I+D de la empresa?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

15. Por lo que ha podido comprobar con su experiencia, contar con todos los trabajadores para el desarrollo de procesos de innovación abiertos supone un esfuerzo previo para mejorar la motivación y capacidad de integración de la plantilla.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

16. ¿Qué porcentaje de las empresas españolas considera que en la actualidad tienen un modelo de cultura que favorece la creación de procesos de innovación abiertos?

0-25%	25-50%	No estoy seguro	50-75%	75-100%

17. De acuerdo con su experiencia, ¿los resultados obtenidos en la implementación de procesos de innovación abiertos cumplen las expectativas depositadas en esta herramienta de fomento de la innovación?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

18. En su opinión, ¿qué importancia tiene poder contar con los siguientes agentes *externos* en el desarrollo de un proceso de innovación abierto?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Universidades y centros de estudios.					
Grupos de expertos					
Consultorías					
Medios de comunicación					
Ciente final					
Empresas de la competencia					

Otros (especificar):

--

19. Teniendo en cuenta su experiencia profesional, ¿qué porcentaje de los productos exitosos durante la última década considera que se deben, en gran medida, a la implementación de la innovación abierta en la compañía?

0-25%	25-50%	No estoy seguro	50-75%	75-100%

20. ¿En qué parte del proceso de innovación es importante incluir la innovación abierta?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
En la generación de nuevas ideas.					
En el desarrollo de un nuevo producto o servicio.					
En el lanzamiento del nuevo producto o servicio.					
En la fase posterior al lanzamiento.					

Otros (especificar):

--

21. ¿Qué limitaciones poseen los procesos de innovación abiertos?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Existencia de diferentes subculturas (RRHH, Financiero,...)					
Falta de dirección en el grupo					
Miedo a perder el control del proceso de innovación.					
El proceso de innovación acabe siendo una externalización del servicio, en lugar de una colaboración.					
Dificultad para integrar ciertos conceptos dentro de la cultura de la empresa.					
Miedo a la pérdida del conocimiento generado.					
Dificultad para encontrar colaboradores.					
Menor cuota de mercado					
Menores beneficios					

22. Según su experiencia, ¿cuál sería la importancia de los siguientes principios organizativos para el buen desarrollo de un proceso de innovación abierto?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Flexibilidad					
Integración					
Aprendizaje					
Sinergias					
Interdependencia entre los elementos					
Especialización de los elementos					
Búsqueda de un fin común					

Otros (especificar):

ANEXO 3. ENCUESTAS A EXPERTOS

DATOS DE CONTACTO

NOMBRE Y APELLIDOS: Antonio Hidalgo Nuchera

EMPRESA O ENTIDAD: UPM

CARGO: Vicerrector

TELÉFONO DE CONTACTO: 913363094

E-MAIL: ahidalgo@etsii.upm.es

ENCUESTA INNOVACIÓN ABIERTA A EXPERTOS

El objetivo de esta encuesta consiste en recoger la opinión de personas expertas en la gestión de la innovación que se lleva a cabo en las empresas, y más concretamente, conocer sus puntos de vista acerca de los procesos de innovación abiertos.

- 1. En su opinión, ¿los llamados “procesos de innovación abiertos” han constituido un salto cualitativo con respecto a los anteriores procesos cerrados?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				X

- 2. ¿Los procesos de innovación abiertos son aplicables a todas las empresas independientemente del tamaño?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				X

- 3. ¿Los procesos de innovación abiertos son aplicables a todas las empresas independientemente del sector?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				X

- 4. ¿El factor “coste” supone una restricción para las pymes innovadoras?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			X	

5. ¿Aconsejaría el desarrollo de procesos de innovación abiertos en sectores de actividad muy especializados?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			X	

En caso afirmativo, ¿qué beneficios pretendería obtener la empresa?

Los propios del proceso de innovación: productos más innovadores.

En caso afirmativo, ¿qué restricciones afectarían a las empresas?

No veo ninguno a priori.

6. A su entender, ¿cuáles son las principales ventajas que se suelen extraer de los principios de innovación abiertos?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Gestión más eficaz de los recursos tecnológicos.					X
Complementariedad de los conocimientos.				X	
Desarrollo más rápido de los procesos de innovación.				X	
Adaptación más rápida y fácil a las necesidades del mercado.				X	
Mayor control en la difusión de la innovación.			X		
Mejor protección de la innovación.					X
La colaboración de varios agentes del sistema de conocimiento permite crear un "gap tecnológico" que dificulta la reacción de los competidores.				X	
Se crea capital relacional de gran importancia para el desarrollo de futuros proyectos.				X	

Otros:

--

7. ¿Optar por procesos de innovación abiertos implica que las empresas modifiquen su modelo de cultura?

Es improbable	Es poco probable	No estoy seguro	Es probable	Es muy probable
				X

8. ¿Optar por procesos de innovación abiertos implica que las empresas modifiquen su estructura organizativa?

Es improbable	Es poco probable	No estoy seguro	Es probable	Es muy probable
				X

9. En cuanto a los aspectos estratégicos, los procesos de innovación abiertos tienen implicaciones lo suficientemente importantes para modificar las líneas estratégicas de las empresas en cuanto a sus modalidades de crecimiento.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				X

10. Según su experiencia, los procesos de innovación abiertos generan resultados más exitosos que los llamados procesos cerrados.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				X

11. En términos generales, ¿las empresas que llevan a cabo procesos de innovación abiertos mejoran su capacidad de adaptación al mercado?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				X

12. En función de su experiencia profesional, la innovación abierta es fundamental no solamente a nivel de creación de nuevos productos o servicios, sino también para la mejora del clima laboral y el trabajo en equipo:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			X	

13. ¿Cree que los costes asociados a la implementación de procesos de innovación abierta son tan elevados que solamente las empresas punteras se lo pueden permitir?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
X				

14. ¿Los procesos de innovación abiertos deben, a su parecer, estar dirigidos y supervisados por el departamento de I+D de la empresa?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	X			

15. Por lo que ha podido comprobar con su experiencia, contar con todos los trabajadores para el desarrollo de procesos de innovación abiertos supone un esfuerzo previo para mejorar la motivación y capacidad de integración de la plantilla.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	X			

16. ¿Qué porcentaje de las empresas españolas considera que en la actualidad tienen un modelo de cultura que favorece la creación de procesos de innovación abiertos?

0-25%	25-50%	No estoy seguro	50-75%	75-100%
X				

17. De acuerdo con su experiencia, ¿los resultados obtenidos en la implementación de procesos de innovación abiertos cumplen las expectativas depositadas en esta herramienta de fomento de la innovación?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			X	

18. En su opinión, ¿qué importancia tiene poder contar con los siguientes agentes externos en el desarrollo de un proceso de innovación abierto?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Universidades y centros de estudios.				X	
Grupos de expertos				X	
Consultorías				X	
Medios de comunicación		X			
Cliente final					X
Empresas de la competencia		X			

Otros (especificar):

19. Teniendo en cuenta su experiencia profesional, ¿qué porcentaje de los productos exitosos durante la última década considera que se deben, en gran medida, a la implementación de la innovación abierta en la compañía?

0-25%	25-50%	No estoy seguro	50-75%	75-100%
X				

20. ¿En qué parte del proceso de innovación es importante incluir la innovación abierta?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
En la generación de nuevas ideas.				X	
En el desarrollo de un nuevo producto o servicio.				X	
En el lanzamiento del nuevo producto o servicio.				X	
En la fase posterior al lanzamiento.				X	

Otros (especificar):

21. ¿Qué limitaciones poseen los procesos de innovación abiertos?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Existencia de diferentes subculturas (RRHH, Financiero,...)					X
Falta de dirección en el grupo					X
Miedo a perder el control del proceso de innovación.				X	
El proceso de innovación acabe siendo una externalización del servicio, en lugar de una colaboración.		X			
Dificultad para integrar ciertos conceptos dentro de la cultura de la empresa.				X	
Miedo a la pérdida del conocimiento generado.		X			
Dificultad para encontrar colaboradores.		X			
Menor cuota de mercado		X			
Menores beneficios		X			

22. Según su experiencia, ¿cuál sería la importancia de los siguientes principios organizativos para el buen desarrollo de un proceso de innovación abierto?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Flexibilidad					X
Integración					X
Aprendizaje					X
Sinergias				X	
Interdependencia entre los elementos				X	
Especialización de los elementos				X	
Búsqueda de un fin común					X

Otros (especificar):

DATOS DE CONTACTO

NOMBRE Y APELLIDOS: Camilo José Vázquez Ordás

EMPRESA O ENTIDAD:

CARGO:

TELÉFONO DE CONTACTO:

E-MAIL:

ENCUESTA INNOVACIÓN ABIERTA A EXPERTOS

El objetivo de esta encuesta consiste en recoger la opinión de personas expertas en la gestión de la innovación que se lleva a cabo en las empresas, y más concretamente, conocer sus puntos de vista acerca de los procesos de innovación abiertos.

- 1. En su opinión, ¿los llamados “procesos de innovación abiertos” han constituido un salto cualitativo con respecto a los anteriores procesos cerrados?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			x	

- 2. ¿Los procesos de innovación abiertos son aplicables a todas las empresas independientemente del tamaño?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			x	

- 3. ¿Los procesos de innovación abiertos son aplicables a todas las empresas independientemente del sector?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			x	

- 4. ¿El factor “coste” supone una restricción para las pymes innovadoras?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			x	

5. ¿Aconsejaría el desarrollo de procesos de innovación abiertos en sectores de actividad muy especializados?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		x		

En caso afirmativo, ¿qué beneficios pretendería obtener la empresa?

En caso afirmativo, ¿qué restricciones afectarían a las empresas?

6. A su entender, ¿cuáles son las principales ventajas que se suelen extraer de los principios de innovación abiertos?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Gestión más eficaz de los recursos tecnológicos.				x	
Complementariedad de los conocimientos.				x	
Desarrollo más rápido de los procesos de innovación.			x		
Adaptación más rápida y fácil a las necesidades del mercado.			x		
Mayor control en la difusión de la innovación.			x		
Mejor protección de la innovación.		x			
La colaboración de varios agentes del sistema de conocimiento permite crear un "gap tecnológico" que dificulta la reacción de los competidores.				x	
Se crea capital relacional de gran importancia para el desarrollo de futuros proyectos.				x	

Otros:

--

7. ¿Optar por procesos de innovación abiertos implica que las empresas modifiquen su modelo de cultura?

Es improbable	Es poco probable	No estoy seguro	Es probable	Es muy probable
			x	

8. ¿Optar por procesos de innovación abiertos implica que las empresas modifiquen su estructura organizativa?

Es improbable	Es poco probable	No estoy seguro	Es probable	Es muy probable
			x	

9. En cuanto a los aspectos estratégicos, los procesos de innovación abiertos tienen implicaciones lo suficientemente importantes para modificar las líneas estratégicas de las empresas en cuanto a sus modalidades de crecimiento.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		x		

10. Según su experiencia, los procesos de innovación abiertos generan resultados más exitosos que los llamados procesos cerrados.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		x		

11. En términos generales, ¿las empresas que llevan a cabo procesos de innovación abiertos mejoran su capacidad de adaptación al mercado?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			x	

12. En función de su experiencia profesional, la innovación abierta es fundamental no solamente a nivel de creación de nuevos productos o servicios, sino también para la mejora del clima laboral y el trabajo en equipo:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			X	

13. ¿Cree que los costes asociados a la implementación de procesos de innovación abierta son tan elevados que solamente las empresas punteras se lo pueden permitir?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		X		

14. ¿Los procesos de innovación abiertos deben, a su parecer, estar dirigidos y supervisados por el departamento de I+D de la empresa?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		X		

15. Por lo que ha podido comprobar con su experiencia, contar con todos los trabajadores para el desarrollo de procesos de innovación abiertos supone un esfuerzo previo para mejorar la motivación y capacidad de integración de la plantilla.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			X	

16. ¿Qué porcentaje de las empresas españolas considera que en la actualidad tienen un modelo de cultura que favorece la creación de procesos de innovación abiertos?

0-25%	25-50%	No estoy seguro	50-75%	75-100%
	X			

17. De acuerdo con su experiencia, ¿los resultados obtenidos en la implementación de procesos de innovación abiertos cumplen las expectativas depositadas en esta herramienta de fomento de la innovación?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		X		

18. En su opinión, ¿qué importancia tiene poder contar con los siguientes agentes externos en el desarrollo de un proceso de innovación abierto?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Universidades y centros de estudios.				X	
Grupos de expertos				X	
Consultorías				X	
Medios de comunicación			X		
Cliente final				X	
Empresas de la competencia			X		

Otros (especificar):

19. Teniendo en cuenta su experiencia profesional, ¿qué porcentaje de los productos exitosos durante la última década considera que se deben, en gran medida, a la implementación de la innovación abierta en la compañía?

0-25%	25-50%	No estoy seguro	50-75%	75-100%
		X		

20. ¿En qué parte del proceso de innovación es importante incluir la innovación abierta?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
En la generación de nuevas ideas.				X	
En el desarrollo de un nuevo producto o servicio.				X	
En el lanzamiento del nuevo producto o servicio.			X		
En la fase posterior al lanzamiento.				X	

Otros (especificar):

21. ¿Qué limitaciones poseen los procesos de innovación abiertos?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Existencia de diferentes subculturas (RRHH, Financiero,...)				x	
Falta de dirección en el grupo				x	
Miedo a perder el control del proceso de innovación.				x	
El proceso de innovación acabe siendo una externalización del servicio, en lugar de una colaboración.			x		
Dificultad para integrar ciertos conceptos dentro de la cultura de la empresa.				x	
Miedo a la pérdida del conocimiento generado.			x		
Dificultad para encontrar colaboradores.				x	
Menor cuota de mercado			x		
Menores beneficios			x		

22. Según su experiencia, ¿cuál sería la importancia de los siguientes principios organizativos para el buen desarrollo de un proceso de innovación abierto?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Flexibilidad				x	
Integración				x	
Aprendizaje				x	
Sinergias				x	
Interdependencia entre los elementos				x	
Especialización de los elementos				x	
Búsqueda de un fin común				x	

Otros (especificar):

DATOS DE CONTACTO

NOMBRE Y APELLIDOS: CARLOS MERINO MORENO

EMPRESA O ENTIDAD: ICA2

CARGO: RESPONSABLE DE PROYECTOS

TELÉFONO DE CONTACTO: 619420216

E-MAIL: carlos.merino@ica2.com

ENCUESTA INNOVACIÓN ABIERTA A EXPERTOS

El objetivo de esta encuesta consiste en recoger la opinión de personas expertas en la gestión de la innovación que se lleva a cabo en las empresas, y más concretamente, conocer sus puntos de vista acerca de los procesos de innovación abiertos.

- 1. En su opinión, ¿los llamados “procesos de innovación abiertos” han constituido un salto cualitativo con respecto a los anteriores procesos cerrados?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			x	

- 2. ¿Los procesos de innovación abiertos son aplicables a todas las empresas independientemente del tamaño?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				x

- 3. ¿Los procesos de innovación abiertos son aplicables a todas las empresas independientemente del sector?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				x

- 4. ¿El factor “coste” supone una restricción para las pymes innovadoras?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
x				

5. ¿Aconsejaría el desarrollo de procesos de innovación abiertos en sectores de actividad muy especializados?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				x

En caso afirmativo, ¿qué beneficios pretendería obtener la empresa?

Aprovechar talento y ajustar mejor la propuesta de valor.

En caso afirmativo, ¿qué restricciones afectarían a las empresas?

Protección de conocimiento.

6. A su entender, ¿cuáles son las principales ventajas que se suelen extraer de los principios de innovación abiertos?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Gestión más eficaz de los recursos tecnológicos.				x	
Complementariedad de los conocimientos.					x
Desarrollo más rápido de los procesos de innovación.					x
Adaptación más rápida y fácil a las necesidades del mercado.					x
Mayor control en la difusión de la innovación.					x
Mejor protección de la innovación.			x		
La colaboración de varios agentes del sistema de conocimiento permite crear un "gap tecnológico" que dificulta la reacción de los competidores.			x		
Se crea capital relacional de gran importancia para el desarrollo de futuros proyectos.					x

Otros:

--

7. ¿Optar por procesos de innovación abiertos implica que las empresas modifiquen su modelo de cultura?

Es improbable	Es poco probable	No estoy seguro	Es probable	Es muy probable
				x

8. ¿Optar por procesos de innovación abiertos implica que las empresas modifiquen su estructura organizativa?

Es improbable	Es poco probable	No estoy seguro	Es probable	Es muy probable
			x	

9. En cuanto a los aspectos estratégicos, los procesos de innovación abiertos tienen implicaciones lo suficientemente importantes para modificar las líneas estratégicas de las empresas en cuanto a sus modalidades de crecimiento.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				x

10. Según su experiencia, los procesos de innovación abiertos generan resultados más exitosos que los llamados procesos cerrados.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				x

11. En términos generales, ¿las empresas que llevan a cabo procesos de innovación abiertos mejoran su capacidad de adaptación al mercado?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				x

12. En función de su experiencia profesional, la innovación abierta es fundamental no solamente a nivel de creación de nuevos productos o servicios, sino también para la mejora del clima laboral y el trabajo en equipo:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				X

13. ¿Cree que los costes asociados a la implementación de procesos de innovación abierta son tan elevados que solamente las empresas punteras se lo pueden permitir?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
X				

14. ¿Los procesos de innovación abiertos deben, a su parecer, estar dirigidos y supervisados por el departamento de I+D de la empresa?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	X			

15. Por lo que ha podido comprobar con su experiencia, contar con todos los trabajadores para el desarrollo de procesos de innovación abiertos supone un esfuerzo previo para mejorar la motivación y capacidad de integración de la plantilla.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				X

16. ¿Qué porcentaje de las empresas españolas considera que en la actualidad tienen un modelo de cultura que favorece la creación de procesos de innovación abiertos?

0-25%	25-50%	No estoy seguro	50-75%	75-100%
		X		

17. De acuerdo con su experiencia, ¿los resultados obtenidos en la implementación de procesos de innovación abiertos cumplen las expectativas depositadas en esta herramienta de fomento de la innovación?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				X

18. En su opinión, ¿qué importancia tiene poder contar con los siguientes agentes externos en el desarrollo de un proceso de innovación abierto?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Universidades y centros de estudios.				X	
Grupos de expertos				X	
Consultorías				X	
Medios de comunicación				X	
Cliente final					X
Empresas de la competencia				X	

Otros (especificar):

19. Teniendo en cuenta su experiencia profesional, ¿qué porcentaje de los productos exitosos durante la última década considera que se deben, en gran medida, a la implementación de la innovación abierta en la compañía?

0-25%	25-50%	No estoy seguro	50-75%	75-100%
				X

20. ¿En qué parte del proceso de innovación es importante incluir la innovación abierta?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
En la generación de nuevas ideas.					X
En el desarrollo de un nuevo producto o servicio.					X
En el lanzamiento del nuevo producto o servicio.					X
En la fase posterior al lanzamiento.					X

Otros (especificar):

21. ¿Qué limitaciones poseen los procesos de innovación abiertos?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Existencia de diferentes subculturas (RRHH, Financiero,...)				x	
Falta de dirección en el grupo				x	
Miedo a perder el control del proceso de innovación.				x	
El proceso de innovación acabe siendo una externalización del servicio, en lugar de una colaboración.				x	
Dificultad para integrar ciertos conceptos dentro de la cultura de la empresa.				x	
Miedo a la pérdida del conocimiento generado.					x
Dificultad para encontrar colaboradores.				x	
Menor cuota de mercado	x				
Menores beneficios	x				

22. Según su experiencia, ¿cuál sería la importancia de los siguientes principios organizativos para el buen desarrollo de un proceso de innovación abierto?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Flexibilidad					x
Integración					x
Aprendizaje					x
Sinergias					x
Interdependencia entre los elementos					x
Especialización de los elementos					x
Búsqueda de un fin común					x

Otros (especificar):

DATOS DE CONTACTO

NOMBRE Y APELLIDOS: CARLOS JAVIER ROCH GARCIA

EMPRESA O ENTIDAD: TÉCNICAS REUNIDAS, S.A.

CARGO: INGENIERO SENIOR (EN LA MISMA EMPRESA, ANTES DEL CARGO ACTUAL: INGENIERO DE PROYECTO, CONSULTOR DE ORGANIZACIÓN Y JEFE DE DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE DOCUMENTACIÓN)

TELÉFONO DE CONTACTO: 629066600

E-MAIL: carlosjav2@gmail.com

ENCUESTA INNOVACIÓN ABIERTA A EXPERTOS

El objetivo de esta encuesta consiste en recoger la opinión de personas expertas en la gestión de la innovación que se lleva a cabo en las empresas, y más concretamente, conocer sus puntos de vista acerca de los procesos de innovación abiertos.

- 1. En su opinión, ¿los llamados “procesos de innovación abiertos” han constituido un salto cualitativo con respecto a los anteriores procesos cerrados?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				X

- 2. ¿Los procesos de innovación abiertos son aplicables a todas las empresas independientemente del tamaño?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				X

- 3. ¿Los procesos de innovación abiertos son aplicables a todas las empresas independientemente del sector?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	X			

Desde mi punto de vista son de mayor aplicación en aquellos sectores complejos, dinámicos y basados en el uso de nuevas tecnologías, donde la innovación y la velocidad con la que ésta se desarrolla es un aspecto vital.

- 4. ¿El factor “coste” supone una restricción para las pymes innovadoras?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			X	

5. ¿Aconsejaría el desarrollo de procesos de innovación abiertos en sectores de actividad muy especializados?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				X

En caso afirmativo, ¿qué beneficios pretendería obtener la empresa?

Una gran especialización conlleva una gran generación de conocimiento y, por tanto, la necesidad de una innovación continua, que podrá mejorar sus resultados con el uso de "procesos de innovación abiertos".

En caso afirmativo, ¿qué restricciones afectarían a las empresas?

Fundamentalmente:

- el estilo de dirección y la cultura organizativa existentes en la empresa.
- la estrategia / objetivos de innovación de la empresa.

que pueden dificultar en gran medida la utilización de "procesos de innovación abiertos".

6. A su entender, ¿cuáles son las principales ventajas que se suelen extraer de los principios de innovación abiertos?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Gestión más eficaz de los recursos tecnológicos.				X	
Complementariedad de los conocimientos.				X	
Desarrollo más rápido de los procesos de innovación.				X	
Adaptación más rápida y fácil a las necesidades del mercado.					X
Mayor control en la difusión de la innovación.			X		
Mejor protección de la innovación.			X		
La colaboración de varios agentes del sistema de conocimiento permite crear un "gap tecnológico" que dificulta la reacción de los competidores.				X	
Se crea capital relacional de gran importancia para el desarrollo de futuros proyectos.				X	

Otros:

--

7. ¿Optar por procesos de innovación abiertos implica que las empresas modifiquen su modelo de cultura?

Es improbable	Es poco probable	No estoy seguro	Es probable	Es muy probable
				X

8. ¿Optar por procesos de innovación abiertos implica que las empresas modifiquen su estructura organizativa?

Es improbable	Es poco probable	No estoy seguro	Es probable	Es muy probable
			X	

Puede influir en este aspecto el tamaño de la empresa. A mayor tamaño más probable será que la estructura organizativa se modifique, asignando personas y/o creando nuevas funciones especializadas para ajustarse a este tipo de innovación.

9. En cuanto a los aspectos estratégicos, los procesos de innovación abiertos tienen implicaciones lo suficientemente importantes para modificar las líneas estratégicas de las empresas en cuanto a sus modalidades de crecimiento.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				X

10. Según su experiencia, los procesos de innovación abiertos generan resultados más exitosos que los llamados procesos cerrados.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			X	

Pero se requiere de un aprendizaje estratégico que permita sacar el máximo provecho a este tipo de sistema de innovación.

11. En términos generales, ¿las empresas que llevan a cabo procesos de innovación abiertos mejoran su capacidad de adaptación al mercado?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				X

12. En función de su experiencia profesional, la innovación abierta es fundamental no solamente a nivel de creación de nuevos productos o servicios, sino también para la mejora del clima laboral y el trabajo en equipo:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			X	

13. ¿Cree que los costes asociados a la implementación de procesos de innovación abierta son tan elevados que solamente las empresas punteras se lo pueden permitir?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	X			

14. ¿Los procesos de innovación abiertos deben, a su parecer, estar dirigidos y supervisados por el departamento de I+D de la empresa?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		X		

Dependerá de las características internas de la empresa y del tipo concreto de proyectos de innovación que se lleven a cabo.

15. Por lo que ha podido comprobar con su experiencia, contar con todos los trabajadores para el desarrollo de procesos de innovación abiertos supone un esfuerzo previo para mejorar la motivación y capacidad de integración de la plantilla.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			X	

Desde mi punto de vista pocas empresas contarán con “todos sus trabajadores” para el desarrollo de este tipo de procesos de innovación. Más bien creo que la mayoría de empresas contarán solamente con aquellos trabajadores que participen directamente en ese tipo de procesos.

16. ¿Qué porcentaje de las empresas españolas considera que en la actualidad tienen un modelo de cultura que favorece la creación de procesos de innovación abiertos?

0-25%	25-50%	No estoy seguro	50-75%	75-100%
X				

De todas las empresas españolas pienso que sería un porcentaje bastante bajo. En sectores intensivos en tecnología, donde la innovación tecnológica es esencial, este porcentaje sería mucho más elevado.

17. De acuerdo con su experiencia, ¿los resultados obtenidos en la implementación de procesos de innovación abiertos cumplen las expectativas depositadas en esta herramienta de fomento de la innovación?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		X		

No he tenido la oportunidad de implantar “sistemas de innovación abiertos”, sino solamente sistemas de innovación internos.

18. En su opinión, ¿qué importancia tiene poder contar con los siguientes agentes externos en el desarrollo de un proceso de innovación abierto?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Universidades y centros de estudios.				X	
Grupos de expertos				X	
Consultorías			X		
Medios de comunicación				X	
Cliente final					X
Empresas de la competencia				X	

Otros (especificar):

Proveedores: Muy importante.

19. Teniendo en cuenta su experiencia profesional, ¿qué porcentaje de los productos exitosos durante la última década considera que se deben, en gran medida, a la implementación de la innovación abierta en la compañía?

0-25%	25-50%	No estoy seguro	50-75%	75-100%
		X		

En mi empresa solamente una pequeña unidad de negocio (en la que no he trabajado) puede ser que esté utilizando este tipo de innovación, pero no tengo conocimiento sobre el posible éxito de su utilización.

20. ¿En qué parte del proceso de innovación es importante incluir la innovación abierta?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
En la generación de nuevas ideas.				X	
En el desarrollo de un nuevo producto o servicio.				X	
En el lanzamiento del nuevo producto o servicio.				X	
En la fase posterior al lanzamiento.			X		

Otros (especificar):

21. ¿Qué limitaciones poseen los procesos de innovación abiertos?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Existencia de diferentes subculturas (RRHH, Financiero,...)		X			
Falta de dirección en el grupo				X	
Miedo a perder el control del proceso de innovación.				X	
El proceso de innovación acabe siendo una externalización del servicio, en lugar de una colaboración.			X		
Dificultad para integrar ciertos conceptos dentro de la cultura de la empresa.				X	
Miedo a la pérdida del conocimiento generado.				X	
Dificultad para encontrar colaboradores.				X	
Menor cuota de mercado			X		
Menores beneficios			X		

22. Según su experiencia, ¿cuál sería la importancia de los siguientes principios organizativos para el buen desarrollo de un proceso de innovación abierto?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Flexibilidad				X	
Integración				X	
Aprendizaje				X	
Sinergias				X	
Interdependencia entre los elementos				X	
Especialización de los elementos				X	
Búsqueda de un fin común				X	

Otros (especificar):

DATOS DE CONTACTO

NOMBRE Y APELLIDOS: CARLOS ÁNGEL BENAVIDES VELASCO

EMPRESA O ENTIDAD: UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

CARGO: PROFESOR TITULA DE UNIVERSIDAD (Acreditado de Catedrático de Universidad)

TELÉFONO DE CONTACTO: 670948383

E-MAIL: cabv@uma.es

ENCUESTA INNOVACIÓN ABIERTA A EXPERTOS

El objetivo de esta encuesta consiste en recoger la opinión de personas expertas en la gestión de la innovación que se lleva a cabo en las empresas, y más concretamente, conocer sus puntos de vista acerca de los procesos de innovación abiertos.

- 1. En su opinión, ¿los llamados “procesos de innovación abiertos” han constituido un salto cualitativo con respecto a los anteriores procesos cerrados?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				X

- 2. ¿Los procesos de innovación abiertos son aplicables a todas las empresas independientemente del tamaño?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	X			

- 3. ¿Los procesos de innovación abiertos son aplicables a todas las empresas independientemente del sector?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	X			

- 4. ¿El factor “coste” supone una restricción para las pymes innovadoras?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			X	

5. ¿Aconsejaría el desarrollo de procesos de innovación abiertos en sectores de actividad muy especializados?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		X		

En caso afirmativo, ¿qué beneficios pretendería obtener la empresa?

En caso afirmativo, ¿qué restricciones afectarían a las empresas?

6. A su entender, ¿cuáles son las principales ventajas que se suelen extraer de los principios de innovación abiertos?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Gestión más eficaz de los recursos tecnológicos.				X	
Complementariedad de los conocimientos.					X
Desarrollo más rápido de los procesos de innovación.					X
Adaptación más rápida y fácil a las necesidades del mercado.					X
Mayor control en la difusión de la innovación.			X		
Mejor protección de la innovación.			X		
La colaboración de varios agentes del sistema de conocimiento permite crear un "gap tecnológico" que dificulta la reacción de los competidores.			X		
Se crea capital relacional de gran importancia para el desarrollo de futuros proyectos.					X

Otros:

--

7. ¿Optar por procesos de innovación abiertos implica que las empresas modifiquen su modelo de cultura?

Es improbable	Es poco probable	No estoy seguro	Es probable	Es muy probable
				X

8. ¿Optar por procesos de innovación abiertos implica que las empresas modifiquen su estructura organizativa?

Es improbable	Es poco probable	No estoy seguro	Es probable	Es muy probable
			X	

9. En cuanto a los aspectos estratégicos, los procesos de innovación abiertos tienen implicaciones lo suficientemente importantes para modificar las líneas estratégicas de las empresas en cuanto a sus modalidades de crecimiento.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			X	

10. Según su experiencia, los procesos de innovación abiertos generan resultados más exitosos que los llamados procesos cerrados.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			X	

11. En términos generales, ¿las empresas que llevan a cabo procesos de innovación abiertos mejoran su capacidad de adaptación al mercado?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				X

12. En función de su experiencia profesional, la innovación abierta es fundamental no solamente a nivel de creación de nuevos productos o servicios, sino también para la mejora del clima laboral y el trabajo en equipo:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			X	

13. ¿Cree que los costes asociados a la implementación de procesos de innovación abierta son tan elevados que solamente las empresas punteras se lo pueden permitir?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	X			

14. ¿Los procesos de innovación abiertos deben, a su parecer, estar dirigidos y supervisados por el departamento de I+D de la empresa?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	X			

15. Por lo que ha podido comprobar con su experiencia, contar con todos los trabajadores para el desarrollo de procesos de innovación abiertos supone un esfuerzo previo para mejorar la motivación y capacidad de integración de la plantilla.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			X	

16. ¿Qué porcentaje de las empresas españolas considera que en la actualidad tienen un modelo de cultura que favorece la creación de procesos de innovación abiertos?

0-25%	25-50%	No estoy seguro	50-75%	75-100%
X				

17. De acuerdo con su experiencia, ¿los resultados obtenidos en la implementación de procesos de innovación abiertos cumplen las expectativas depositadas en esta herramienta de fomento de la innovación?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		X		

18. En su opinión, ¿qué importancia tiene poder contar con los siguientes agentes externos en el desarrollo de un proceso de innovación abierto?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Universidades y centros de estudios.					X
Grupos de expertos				X	
Consultorías				X	
Medios de comunicación	X				
Cliente final					X
Empresas de la competencia				X	

Otros (especificar):

19. Teniendo en cuenta su experiencia profesional, ¿qué porcentaje de los productos exitosos durante la última década considera que se deben, en gran medida, a la implementación de la innovación abierta en la compañía?

0-25%	25-50%	No estoy seguro	50-75%	75-100%
		X		

20. ¿En qué parte del proceso de innovación es importante incluir la innovación abierta?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
En la generación de nuevas ideas.					X
En el desarrollo de un nuevo producto o servicio.				X	
En el lanzamiento del nuevo producto o servicio.				X	
En la fase posterior al lanzamiento.		X			

Otros (especificar):

21. ¿Qué limitaciones poseen los procesos de innovación abiertos?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Existencia de diferentes subculturas (RRHH, Financiero,...)					X
Falta de dirección en el grupo					X
Miedo a perder el control del proceso de innovación.				X	
El proceso de innovación acabe siendo una externalización del servicio, en lugar de una colaboración.				X	
Dificultad para integrar ciertos conceptos dentro de la cultura de la empresa.				X	
Miedo a la pérdida del conocimiento generado.					X
Dificultad para encontrar colaboradores.				X	
Menor cuota de mercado					X
Menores beneficios					X

22. Según su experiencia, ¿cuál sería la importancia de los siguientes principios organizativos para el buen desarrollo de un proceso de innovación abierto?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Flexibilidad					X
Integración					X
Aprendizaje				X	
Sinergias					X
Interdependencia entre los elementos				X	
Especialización de los elementos				X	
Búsqueda de un fin común				X	

Otros (especificar):

DATOS DE CONTACTO

NOMBRE Y APELLIDOS: CRISTINA QUINTANA GARCIA

EMPRESA O ENTIDAD: UNIVERSIDAD DE MALAGA

CARGO: PROFESORA TITULAR DE UNIVERSIDAD

TELÉFONO DE CONTACTO: 952134147

E-MAIL: cqg@uma.es

ENCUESTA INNOVACIÓN ABIERTA A EXPERTOS

El objetivo de esta encuesta consiste en recoger la opinión de personas expertas en la gestión de la innovación que se lleva a cabo en las empresas, y más concretamente, conocer sus puntos de vista acerca de los procesos de innovación abiertos.

- 1. En su opinión, ¿los llamados “procesos de innovación abiertos” han constituido un salto cualitativo con respecto a los anteriores procesos cerrados?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				X

- 2. ¿Los procesos de innovación abiertos son aplicables a todas las empresas independientemente del tamaño?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	X			

- 3. ¿Los procesos de innovación abiertos son aplicables a todas las empresas independientemente del sector?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	X			

- 4. ¿El factor “coste” supone una restricción para las pymes innovadoras?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			X	

5. ¿Aconsejaría el desarrollo de procesos de innovación abiertos en sectores de actividad muy especializados?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			X	

En caso afirmativo, ¿qué beneficios pretendería obtener la empresa?

Aceleración de los procesos de I+D+i
 Poder abordar proyectos de investigación más ambiciosos
 Buscar complementariedades con empresas de otro campo de especialización que ayude a desarrollar innovaciones radicales

En caso afirmativo, ¿qué restricciones afectarían a las empresas?

Pueden tener barreras derivadas de una escasa cultura de colaboración

6. A su entender, ¿cuáles son las principales ventajas que se suelen extraer de los principios de innovación abiertos?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Gestión más eficaz de los recursos tecnológicos.				X	
Complementariedad de los conocimientos.					X
Desarrollo más rápido de los procesos de innovación.					X
Adaptación más rápida y fácil a las necesidades del mercado.					X
Mayor control en la difusión de la innovación.			X		
Mejor protección de la innovación.			X		
La colaboración de varios agentes del sistema de conocimiento permite crear un "gap tecnológico" que dificulta la reacción de los competidores.				X	
Se crea capital relacional de gran importancia para el desarrollo de futuros proyectos.				X	

Otros:

--

7. ¿Optar por procesos de innovación abiertos implica que las empresas modifiquen su modelo de cultura?

Es improbable	Es poco probable	No estoy seguro	Es probable	Es muy probable
				X

8. ¿Optar por procesos de innovación abiertos implica que las empresas modifiquen su estructura organizativa?

Es improbable	Es poco probable	No estoy seguro	Es probable	Es muy probable
			X	

9. En cuanto a los aspectos estratégicos, los procesos de innovación abiertos tienen implicaciones lo suficientemente importantes para modificar las líneas estratégicas de las empresas en cuanto a sus modalidades de crecimiento.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			X	

10. Según su experiencia, los procesos de innovación abiertos generan resultados más exitosos que los llamados procesos cerrados.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				X

11. En términos generales, ¿las empresas que llevan a cabo procesos de innovación abiertos mejoran su capacidad de adaptación al mercado?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				X

12. En función de su experiencia profesional, la innovación abierta es fundamental no solamente a nivel de creación de nuevos productos o servicios, sino también para la mejora del clima laboral y el trabajo en equipo:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		X		

13. ¿Cree que los costes asociados a la implementación de procesos de innovación abierta son tan elevados que solamente las empresas punteras se lo pueden permitir?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	X			

14. ¿Los procesos de innovación abiertos deben, a su parecer, estar dirigidos y supervisados por el departamento de I+D de la empresa?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
X				

15. Por lo que ha podido comprobar con su experiencia, contar con todos los trabajadores para el desarrollo de procesos de innovación abiertos supone un esfuerzo previo para mejorar la motivación y capacidad de integración de la plantilla.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			X	

16. ¿Qué porcentaje de las empresas españolas considera que en la actualidad tienen un modelo de cultura que favorece la creación de procesos de innovación abiertos?

0-25%	25-50%	No estoy seguro	50-75%	75-100%
		X		

17. De acuerdo con su experiencia, ¿los resultados obtenidos en la implementación de procesos de innovación abiertos cumplen las expectativas depositadas en esta herramienta de fomento de la innovación?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		X		

18. En su opinión, ¿qué importancia tiene poder contar con los siguientes agentes externos en el desarrollo de un proceso de innovación abierto?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Universidades y centros de estudios.					X
Grupos de expertos				X	
Consultorías			X		
Medios de comunicación		X			
Cliente final					X
Empresas de la competencia				X	

Otros (especificar):

19. Teniendo en cuenta su experiencia profesional, ¿qué porcentaje de los productos exitosos durante la última década considera que se deben, en gran medida, a la implementación de la innovación abierta en la compañía?

0-25%	25-50%	No estoy seguro	50-75%	75-100%
		X		

20. ¿En qué parte del proceso de innovación es importante incluir la innovación abierta?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
En la generación de nuevas ideas.				X	
En el desarrollo de un nuevo producto o servicio.					X
En el lanzamiento del nuevo producto o servicio.				X	
En la fase posterior al lanzamiento.				X	

Otros (especificar):

21. ¿Qué limitaciones poseen los procesos de innovación abiertos?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Existencia de diferentes subculturas (RRHH, Financiero,...)				x	
Falta de dirección en el grupo					x
Miedo a perder el control del proceso de innovación.				x	
El proceso de innovación acabe siendo una externalización del servicio, en lugar de una colaboración.			x		
Dificultad para integrar ciertos conceptos dentro de la cultura de la empresa.			x		
Miedo a la pérdida del conocimiento generado.				x	
Dificultad para encontrar colaboradores.				x	
Menor cuota de mercado			x		
Menores beneficios			x		

22. Según su experiencia, ¿cuál sería la importancia de los siguientes principios organizativos para el buen desarrollo de un proceso de innovación abierto?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Flexibilidad					x
Integración					x
Aprendizaje					x
Sinergias					x
Interdependencia entre los elementos			x		
Especialización de los elementos			x		
Búsqueda de un fin común					x

Otros (especificar):

DATOS DE CONTACTO

NOMBRE Y APELLIDOS: DAVID FERNEL CRISTÓBAL

EMPRESA O ENTIDAD: MUTUA MADRILEÑA

CARGO: RESPONSABLE DE INNOVACIÓN

TELÉFONO DE CONTACTO:

E-MAIL:

ENCUESTA INNOVACIÓN ABIERTA A EXPERTOS

El objetivo de esta encuesta consiste en recoger la opinión de personas expertas en la gestión de la innovación que se lleva a cabo en las empresas, y más concretamente, conocer sus puntos de vista acerca de los procesos de innovación abiertos.

- 1. En su opinión, ¿los llamados “procesos de innovación abiertos” han constituido un salto cualitativo con respecto a los anteriores procesos cerrados?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				x

- 2. ¿Los procesos de innovación abiertos son aplicables a todas las empresas independientemente del tamaño?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				x

- 3. ¿Los procesos de innovación abiertos son aplicables a todas las empresas independientemente del sector?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				x

- 4. ¿El factor “coste” supone una restricción para las pymes innovadoras?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	x			

5. ¿Aconsejaría el desarrollo de procesos de innovación abiertos en sectores de actividad muy especializados?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				x

En caso afirmativo, ¿qué beneficios pretendería obtener la empresa?

Incremento de la amplitud de mira

En caso afirmativo, ¿qué restricciones afectarían a las empresas?

Las propias barreras culturales de las Empresas

6. A su entender, ¿cuáles son las principales ventajas que se suelen extraer de los principios de innovación abiertos?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Gestión más eficaz de los recursos tecnológicos.			X		
Complementariedad de los conocimientos.				X	
Desarrollo más rápido de los procesos de innovación.			X		
Adaptación más rápida y fácil a las necesidades del mercado.				X	
Mayor control en la difusión de la innovación.			X		
Mejor protección de la innovación.		X			
La colaboración de varios agentes del sistema de conocimiento permite crear un "gap tecnológico" que dificulta la reacción de los competidores.			X		
Se crea capital relacional de gran importancia para el desarrollo de futuros proyectos.			X		

Otros:

--

7. ¿Optar por procesos de innovación abiertos implica que las empresas modifiquen su modelo de cultura?

Es improbable	Es poco probable	No estoy seguro	Es probable	Es muy probable
			X	

8. ¿Optar por procesos de innovación abiertos implica que las empresas modifiquen su estructura organizativa?

Es improbable	Es poco probable	No estoy seguro	Es probable	Es muy probable
		X		

9. En cuanto a los aspectos estratégicos, los procesos de innovación abiertos tienen implicaciones lo suficientemente importantes para modificar las líneas estratégicas de las empresas en cuanto a sus modalidades de crecimiento.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	X			

10. Según su experiencia, los procesos de innovación abiertos generan resultados más exitosos que los llamados procesos cerrados.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				X

11. En términos generales, ¿las empresas que llevan a cabo procesos de innovación abiertos mejoran su capacidad de adaptación al mercado?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			X	

12. En función de su experiencia profesional, la innovación abierta es fundamental no solamente a nivel de creación de nuevos productos o servicios, sino también para la mejora del clima laboral y el trabajo en equipo:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			X	

13. ¿Cree que los costes asociados a la implementación de procesos de innovación abierta son tan elevados que solamente las empresas punteras se lo pueden permitir?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	X			

14. ¿Los procesos de innovación abiertos deben, a su parecer, estar dirigidos y supervisados por el departamento de I+D de la empresa?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		X		

15. Por lo que ha podido comprobar con su experiencia, contar con todos los trabajadores para el desarrollo de procesos de innovación abiertos supone un esfuerzo previo para mejorar la motivación y capacidad de integración de la plantilla.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			X	

16. ¿Qué porcentaje de las empresas españolas considera que en la actualidad tienen un modelo de cultura que favorece la creación de procesos de innovación abiertos?

0-25%	25-50%	No estoy seguro	50-75%	75-100%
X				

17. De acuerdo con su experiencia, ¿los resultados obtenidos en la implementación de procesos de innovación abiertos cumplen las expectativas depositadas en esta herramienta de fomento de la innovación?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			X	

18. En su opinión, ¿qué importancia tiene poder contar con los siguientes agentes externos en el desarrollo de un proceso de innovación abierto?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Universidades y centros de estudios.				X	
Grupos de expertos				X	
Consultorías				X	
Medios de comunicación		X			
Ciente final					X
Empresas de la competencia			X		

Otros (especificar):

19. Teniendo en cuenta su experiencia profesional, ¿qué porcentaje de los productos exitosos durante la última década considera que se deben, en gran medida, a la implementación de la innovación abierta en la compañía?

0-25%	25-50%	No estoy seguro	50-75%	75-100%
X				

20. ¿En qué parte del proceso de innovación es importante incluir la innovación abierta?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
En la generación de nuevas ideas.				X	
En el desarrollo de un nuevo producto o servicio.				X	
En el lanzamiento del nuevo producto o servicio.				X	
En la fase posterior al lanzamiento.			X		

Otros (especificar):

21. ¿Qué limitaciones poseen los procesos de innovación abiertos?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Existencia de diferentes subculturas (RRHH, Financiero,...)				X	
Falta de dirección en el grupo				X	
Miedo a perder el control del proceso de innovación.		X			
El proceso de innovación acabe siendo una externalización del servicio, en lugar de una colaboración.	X				
Dificultad para integrar ciertos conceptos dentro de la cultura de la empresa.				X	
Miedo a la pérdida del conocimiento generado.	X				
Dificultad para encontrar colaboradores.		X			
Menor cuota de mercado		X			
Menores beneficios	X				

22. Según su experiencia, ¿cuál sería la importancia de los siguientes principios organizativos para el buen desarrollo de un proceso de innovación abierto?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Flexibilidad				X	
Integración			X		
Aprendizaje				X	
Sinergias		X			
Interdependencia entre los elementos		X			
Especialización de los elementos			X		
Búsqueda de un fin común				X	

Otros (especificar):

DATOS DE CONTACTO

NOMBRE Y APELLIDOS: David Mustieles Muñoz

EMPRESA O ENTIDAD: Grupo 5 Acción y Gestión Social S.A.

CARGO: Director de innovación, Consultoría y Calidad

TELÉFONO DE CONTACTO: 91.402.60.12

E-MAIL: david.mustieles@grupo5.net

ENCUESTA INNOVACIÓN ABIERTA A EXPERTOS

El objetivo de esta encuesta consiste en recoger la opinión de personas expertas en la gestión de la innovación que se lleva a cabo en las empresas, y más concretamente, conocer sus puntos de vista acerca de los procesos de innovación abiertos.

- 1. En su opinión, ¿los llamados “procesos de innovación abiertos” han constituido un salto cualitativo con respecto a los anteriores procesos cerrados?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

- 2. ¿Los procesos de innovación abiertos son aplicables a todas las empresas independientemente del tamaño?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

- 3. ¿Los procesos de innovación abiertos son aplicables a todas las empresas independientemente del sector?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

- 4. ¿El factor “coste” supone una restricción para las pymes innovadoras?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

5. ¿Aconsejaría el desarrollo de procesos de innovación abiertos en sectores de actividad muy especializados?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

En caso afirmativo, ¿qué beneficios pretendería obtener la empresa?

En caso afirmativo, ¿qué restricciones afectarían a las empresas?

6. A su entender, ¿cuáles son las principales ventajas que se suelen extraer de los principios de innovación abiertos?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Gestión más eficaz de los recursos tecnológicos.					
Complementariedad de los conocimientos.					
Desarrollo más rápido de los procesos de innovación.					
Adaptación más rápida y fácil a las necesidades del mercado.					
Mayor control en la difusión de la innovación.					
Mejor protección de la innovación.					
La colaboración de varios agentes del sistema de conocimiento permite crear un "gap tecnológico" que dificulta la reacción de los competidores.					
Se crea capital relacional de gran importancia para el desarrollo de futuros proyectos.					

Otros:

--

7. ¿Optar por procesos de innovación abiertos implica que las empresas modifiquen su modelo de cultura?

Es improbable	Es poco probable	No estoy seguro	Es probable	Es muy probable

8. ¿Optar por procesos de innovación abiertos implica que las empresas modifiquen su estructura organizativa?

Es improbable	Es poco probable	No estoy seguro	Es probable	Es muy probable

9. En cuanto a los aspectos estratégicos, los procesos de innovación abiertos tienen implicaciones lo suficientemente importantes para modificar las líneas estratégicas de las empresas en cuanto a sus modalidades de crecimiento.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

10. Según su experiencia, los procesos de innovación abiertos generan resultados más exitosos que los llamados procesos cerrados.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

11. En términos generales, ¿las empresas que llevan a cabo procesos de innovación abiertos mejoran su capacidad de adaptación al mercado?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

12. En función de su experiencia profesional, la innovación abierta es fundamental no solamente a nivel de creación de nuevos productos o servicios, sino también para la mejora del clima laboral y el trabajo en equipo:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

13. ¿Cree que los costes asociados a la implementación de procesos de innovación abierta son tan elevados que solamente las empresas punteras se lo pueden permitir?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

14. ¿Los procesos de innovación abiertos deben, a su parecer, estar dirigidos y supervisados por el departamento de I+D de la empresa?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

15. Por lo que ha podido comprobar con su experiencia, contar con todos los trabajadores para el desarrollo de procesos de innovación abiertos supone un esfuerzo previo para mejorar la motivación y capacidad de integración de la plantilla.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

16. ¿Qué porcentaje de las empresas españolas considera que en la actualidad tienen un modelo de cultura que favorece la creación de procesos de innovación abiertos?

0-25%	25-50%	No estoy seguro	50-75%	75-100%

17. De acuerdo con su experiencia, ¿los resultados obtenidos en la implementación de procesos de innovación abiertos cumplen las expectativas depositadas en esta herramienta de fomento de la innovación?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

18. En su opinión, ¿qué importancia tiene poder contar con los siguientes agentes *externos* en el desarrollo de un proceso de innovación abierto?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Universidades y centros de estudios.					
Grupos de expertos					
Consultorías					
Medios de comunicación					
Cliente final					
Empresas de la competencia					

Otros (especificar):

19. Teniendo en cuenta su experiencia profesional, ¿qué porcentaje de los productos exitosos durante la última década considera que se deben, en gran medida, a la implementación de la innovación abierta en la compañía?

0-25%	25-50%	No estoy seguro	50-75%	75-100%

20. ¿En qué parte del proceso de innovación es importante incluir la innovación abierta?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
En la generación de nuevas ideas.					
En el desarrollo de un nuevo producto o servicio.					
En el lanzamiento del nuevo producto o servicio.					
En la fase posterior al lanzamiento.					

Otros (especificar):

21. ¿Qué limitaciones poseen los procesos de innovación abiertos?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Existencia de diferentes subculturas (RRHH, Financiero,...)					
Falta de dirección en el grupo					
Miedo a perder el control del proceso de innovación.					
El proceso de innovación acabe siendo una externalización del servicio, en lugar de una colaboración.					
Dificultad para integrar ciertos conceptos dentro de la cultura de la empresa.					
Miedo a la pérdida del conocimiento generado.					
Dificultad para encontrar colaboradores.					
Menor cuota de mercado					
Menores beneficios					

22. Según su experiencia, ¿cuál sería la importancia de los siguientes principios organizativos para el buen desarrollo de un proceso de innovación abierto?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Flexibilidad					
Integración					
Aprendizaje					
Sinergias					
Interdependencia entre los elementos					
Especialización de los elementos					
Búsqueda de un fin común					

Otros (especificar):

DATOS DE CONTACTO

NOMBRE Y APELLIDOS: Javier Iglesias Febrero

EMPRESA O ENTIDAD: Opinno

CARGO: Innovation Project Leader

TELÉFONO DE CONTACTO:

E-MAIL: Javier.iglesias@opinno.com

ENCUESTA INNOVACIÓN ABIERTA A EXPERTOS

El objetivo de esta encuesta consiste en recoger la opinión de personas expertas en la gestión de la innovación que se lleva a cabo en las empresas, y más concretamente, conocer sus puntos de vista acerca de los procesos de innovación abiertos.

- 1. En su opinión, ¿los llamados “procesos de innovación abiertos” han constituido un salto cualitativo con respecto a los anteriores procesos cerrados?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				X

- 2. ¿Los procesos de innovación abiertos son aplicables a todas las empresas independientemente del tamaño?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				X

- 3. ¿Los procesos de innovación abiertos son aplicables a todas las empresas independientemente del sector?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			X	

- 4. ¿El factor “coste” supone una restricción para las pymes innovadoras?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	X			

- 5. ¿Aconsejaría el desarrollo de procesos de innovación abiertos en sectores de actividad muy especializados?**

INNOVACIÓN ABIERTA VS INNOVACIÓN TRADICIONAL

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				X

En caso afirmativo, ¿qué beneficios pretendería obtener la empresa?

Siempre se cumple una máxima: Hay más talento fuera de la empresa que dentro. Con independencia del sector, la innovación abierta permite tanto obtener nuevos proyectos de gran potencial que implementar dentro de la empresa como externalizar aquellos que estratégicamente no tienen cabida en la propia empresa.

En caso afirmativo, ¿qué restricciones afectarían a las empresas?

Una mayor especialización simplemente puede restringir el número de agentes con que se pueden poner en marcha iniciativas de innovación abierta.

6. A su entender, ¿cuáles son las principales ventajas que se suelen extraer de los principios de innovación abiertos?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Gestión más eficaz de los recursos tecnológicos.		X			
Complementariedad de los conocimientos.				X	
Desarrollo más rápido de los procesos de innovación.					X
Adaptación más rápida y fácil a las necesidades del mercado.					X
Mayor control en la difusión de la innovación.		X			
Mejor protección de la innovación.	No estoy de acuerdo con el concepto "protección de la innovación"				
La colaboración de varios agentes del sistema de conocimiento permite crear un "gap tecnológico" que dificulta la reacción de los competidores.				X	
Se crea capital relacional de gran importancia para el desarrollo de futuros proyectos.				X	

Otros:

--

7. ¿Optar por procesos de innovación abiertos implica que las empresas modifiquen su modelo de cultura?

Es improbable	Es poco probable	No estoy seguro	Es probable	Es muy probable
				X

8. ¿Optar por procesos de innovación abiertos implica que las empresas modifiquen su estructura organizativa?

Es improbable	Es poco probable	No estoy seguro	Es probable	Es muy probable
			X	

9. En cuanto a los aspectos estratégicos, los procesos de innovación abiertos tienen implicaciones lo suficientemente importantes para modificar las líneas estratégicas de las empresas en cuanto a sus modalidades de crecimiento.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	X			

10. Según su experiencia, los procesos de innovación abiertos generan resultados más exitosos que los llamados procesos cerrados.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				X

11. En términos generales, ¿las empresas que llevan a cabo procesos de innovación abiertos mejoran su capacidad de adaptación al mercado?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				X

12. En función de su experiencia profesional, la innovación abierta es fundamental no solamente a nivel de creación de nuevos productos o servicios, sino también para la mejora del clima laboral y el trabajo en equipo:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			X	

13. ¿Cree que los costes asociados a la implementación de procesos de innovación abierta son tan elevados que solamente las empresas punteras se lo pueden permitir?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
X				

14. ¿Los procesos de innovación abiertos deben, a su parecer, estar dirigidos y supervisados por el departamento de I+D de la empresa?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
X				

15. Por lo que ha podido comprobar con su experiencia, contar con todos los trabajadores para el desarrollo de procesos de innovación abiertos supone un esfuerzo previo para mejorar la motivación y capacidad de integración de la plantilla.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			X	

16. ¿Qué porcentaje de las empresas españolas considera que en la actualidad tienen un modelo de cultura que favorece la creación de procesos de innovación abiertos?

0-25%	25-50%	No estoy seguro	50-75%	75-100%
		X		

17. De acuerdo con su experiencia, ¿los resultados obtenidos en la implementación de procesos de innovación abiertos cumplen las expectativas depositadas en esta herramienta de fomento de la innovación?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			X	

18. En su opinión, ¿qué importancia tiene poder contar con los siguientes agentes externos en el desarrollo de un proceso de innovación abierto?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Universidades y centros de estudios.				X	
Grupos de expertos					X
Consultorías				X	
Medios de comunicación		X			
Cliente final					X
Empresas de la competencia		X			

Otros (especificar):

19. Teniendo en cuenta su experiencia profesional, ¿qué porcentaje de los productos exitosos durante la última década considera que se deben, en gran medida, a la implementación de la innovación abierta en la compañía?

0-25%	25-50%	No estoy seguro	50-75%	75-100%
		X		

20. ¿En qué parte del proceso de innovación es importante incluir la innovación abierta?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
En la generación de nuevas ideas.					X
En el desarrollo de un nuevo producto o servicio.					X
En el lanzamiento del nuevo producto o servicio.					X
En la fase posterior al lanzamiento.					X

Otros (especificar):

21. ¿Qué limitaciones poseen los procesos de innovación abiertos?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Existencia de diferentes subculturas (RRHH, Financiero,...)				X	
Falta de dirección en el grupo				X	
Miedo a perder el control del proceso de innovación.	X				
El proceso de innovación acabe siendo una externalización del servicio, en lugar de una colaboración.		X			
Dificultad para integrar ciertos conceptos dentro de la cultura de la empresa.				X	
Miedo a la pérdida del conocimiento generado.	X				
Dificultad para encontrar colaboradores.				X	
Menor cuota de mercado	X				
Menores beneficios	X				

22. Según su experiencia, ¿cuál sería la importancia de los siguientes principios organizativos para el buen desarrollo de un proceso de innovación abierto?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Flexibilidad				X	
Integración	No considero que esto sea un principio organizativo				
Aprendizaje	No considero que esto sea un principio organizativo				
Sinergias	No considero que esto sea un principio organizativo				
Interdependencia entre los elementos	No considero que esto sea un principio organizativo				
Especialización de los elementos	No considero que esto sea un principio organizativo				
Búsqueda de un fin común	No considero que esto sea un principio organizativo				

Otros (especificar):

DATOS DE CONTACTO

NOMBRE Y APELLIDOS: JESÚS RODRÍGUEZ POMEDA

EMPRESA O ENTIDAD: UAM

CARGO: PROFESOR TITULAR

TELÉFONO DE CONTACTO:

E-MAIL:

ENCUESTA INNOVACIÓN ABIERTA A EXPERTOS

El objetivo de esta encuesta consiste en recoger la opinión de personas expertas en la gestión de la innovación que se lleva a cabo en las empresas, y más concretamente, conocer sus puntos de vista acerca de los procesos de innovación abiertos.

- 1. En su opinión, ¿los llamados “procesos de innovación abiertos” han constituido un salto cualitativo con respecto a los anteriores procesos cerrados?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				X

- 2. ¿Los procesos de innovación abiertos son aplicables a todas las empresas independientemente del tamaño?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				X

- 3. ¿Los procesos de innovación abiertos son aplicables a todas las empresas independientemente del sector?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	X			

- 4. ¿El factor “coste” supone una restricción para las pymes innovadoras?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			X	

5. ¿Aconsejaría el desarrollo de procesos de innovación abiertos en sectores de actividad muy especializados?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	X			

En caso afirmativo, ¿qué beneficios pretendería obtener la empresa?

En caso afirmativo, ¿qué restricciones afectarían a las empresas?

6. A su entender, ¿cuáles son las principales ventajas que se suelen extraer de los principios de innovación abiertos?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Gestión más eficaz de los recursos tecnológicos.				X	
Complementariedad de los conocimientos.					X
Desarrollo más rápido de los procesos de innovación.				X	
Adaptación más rápida y fácil a las necesidades del mercado.				X	
Mayor control en la difusión de la innovación.				X	
Mejor protección de la innovación.				X	
La colaboración de varios agentes del sistema de conocimiento permite crear un "gap tecnológico" que dificulta la reacción de los competidores.					X
Se crea capital relacional de gran importancia para el desarrollo de futuros proyectos.					X

Otros:

--

7. ¿Optar por procesos de innovación abiertos implica que las empresas modifiquen su modelo de cultura?

Es improbable	Es poco probable	No estoy seguro	Es probable	Es muy probable
				X

8. ¿Optar por procesos de innovación abiertos implica que las empresas modifiquen su estructura organizativa?

Es improbable	Es poco probable	No estoy seguro	Es probable	Es muy probable
				X

9. En cuanto a los aspectos estratégicos, los procesos de innovación abiertos tienen implicaciones lo suficientemente importantes para modificar las líneas estratégicas de las empresas en cuanto a sus modalidades de crecimiento.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			X	

10. Según su experiencia, los procesos de innovación abiertos generan resultados más exitosos que los llamados procesos cerrados.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				X

11. En términos generales, ¿las empresas que llevan a cabo procesos de innovación abiertos mejoran su capacidad de adaptación al mercado?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				X

12. En función de su experiencia profesional, la innovación abierta es fundamental no solamente a nivel de creación de nuevos productos o servicios, sino también para la mejora del clima laboral y el trabajo en equipo:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				X

13. ¿Cree que los costes asociados a la implementación de procesos de innovación abierta son tan elevados que solamente las empresas punteras se lo pueden permitir?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
X				

14. ¿Los procesos de innovación abiertos deben, a su parecer, estar dirigidos y supervisados por el departamento de I+D de la empresa?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			X	

15. Por lo que ha podido comprobar con su experiencia, contar con todos los trabajadores para el desarrollo de procesos de innovación abiertos supone un esfuerzo previo para mejorar la motivación y capacidad de integración de la plantilla.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				X

16. ¿Qué porcentaje de las empresas españolas considera que en la actualidad tienen un modelo de cultura que favorece la creación de procesos de innovación abiertos?

0-25%	25-50%	No estoy seguro	50-75%	75-100%
X				

17. De acuerdo con su experiencia, ¿los resultados obtenidos en la implementación de procesos de innovación abiertos cumplen las expectativas depositadas en esta herramienta de fomento de la innovación?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			X	

18. En su opinión, ¿qué importancia tiene poder contar con los siguientes agentes externos en el desarrollo de un proceso de innovación abierto?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Universidades y centros de estudios.					X
Grupos de expertos				X	
Consultorías				X	
Medios de comunicación				X	
Cliente final					X
Empresas de la competencia				X	

Otros (especificar):

19. Teniendo en cuenta su experiencia profesional, ¿qué porcentaje de los productos exitosos durante la última década considera que se deben, en gran medida, a la implementación de la innovación abierta en la compañía?

0-25%	25-50%	No estoy seguro	50-75%	75-100%
	X			

20. ¿En qué parte del proceso de innovación es importante incluir la innovación abierta?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
En la generación de nuevas ideas.					X
En el desarrollo de un nuevo producto o servicio.				X	
En el lanzamiento del nuevo producto o servicio.				X	
En la fase posterior al lanzamiento.				X	

Otros (especificar):

21. ¿Qué limitaciones poseen los procesos de innovación abiertos?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Existencia de diferentes subculturas (RRHH, Financiero,...)					X
Falta de dirección en el grupo					X
Miedo a perder el control del proceso de innovación.				X	
El proceso de innovación acabe siendo una externalización del servicio, en lugar de una colaboración.				X	
Dificultad para integrar ciertos conceptos dentro de la cultura de la empresa.				X	
Miedo a la pérdida del conocimiento generado.				X	
Dificultad para encontrar colaboradores.				X	
Menor cuota de mercado				X	
Menores beneficios				X	

22. Según su experiencia, ¿cuál sería la importancia de los siguientes principios organizativos para el buen desarrollo de un proceso de innovación abierto?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Flexibilidad					X
Integración					X
Aprendizaje					X
Sinergias				X	
Interdependencia entre los elementos				X	
Especialización de los elementos				X	
Búsqueda de un fin común					X

Otros (especificar):

DATOS DE CONTACTO

NOMBRE Y APELLIDOS: José Albors Garrigós

EMPRESA O ENTIDAD: Universidad de Valencia

CARGO: Catedrático de Universidad de Organización de Empresas. Universidad Politécnica de Valencia (2010-actualidad).

TELÉFONO DE CONTACTO:

E-MAIL: jalbors@doe.upv.es

ENCUESTA INNOVACIÓN ABIERTA A EXPERTOS

El objetivo de esta encuesta consiste en recoger la opinión de personas expertas en la gestión de la innovación que se lleva a cabo en las empresas, y más concretamente, conocer sus puntos de vista acerca de los procesos de innovación abiertos.

- 1. En su opinión, ¿los llamados “procesos de innovación abiertos” han constituido un salto cualitativo con respecto a los anteriores procesos cerrados?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				x

- 2. ¿Los procesos de innovación abiertos son aplicables a todas las empresas independientemente del tamaño?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	x			

- 3. ¿Los procesos de innovación abiertos son aplicables a todas las empresas independientemente del sector?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	x			

- 4. ¿El factor “coste” supone una restricción para las pymes innovadoras?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				x

5. ¿Aconsejaría el desarrollo de procesos de innovación abiertos en sectores de actividad muy especializados?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				x

En caso afirmativo, ¿qué beneficios pretendería obtener la empresa?

En caso afirmativo, ¿qué restricciones afectarían a las empresas?

6. A su entender, ¿cuáles son las principales ventajas que se suelen extraer de los principios de innovación abiertos?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Gestión más eficaz de los recursos tecnológicos.				x	
Complementariedad de los conocimientos.				x	
Desarrollo más rápido de los procesos de innovación.				x	
Adaptación más rápida y fácil a las necesidades del mercado.					x
Mayor control en la difusión de la innovación.					x
Mejor protección de la innovación.		x			
La colaboración de varios agentes del sistema de conocimiento permite crear un "gap tecnológico" que dificulta la reacción de los competidores.		x			
Se crea capital relacional de gran importancia para el desarrollo de futuros proyectos.					x

Otros:

--

7. ¿Optar por procesos de innovación abiertos implica que las empresas modifiquen su modelo de cultura?

Es improbable	Es poco probable	No estoy seguro	Es probable	Es muy probable
				x

8. ¿Optar por procesos de innovación abiertos implica que las empresas modifiquen su estructura organizativa?

Es improbable	Es poco probable	No estoy seguro	Es probable	Es muy probable
				x

9. En cuanto a los aspectos estratégicos, los procesos de innovación abiertos tienen implicaciones lo suficientemente importantes para modificar las líneas estratégicas de las empresas en cuanto a sus modalidades de crecimiento.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				x

10. Según su experiencia, los procesos de innovación abiertos generan resultados más exitosos que los llamados procesos cerrados.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				x

11. En términos generales, ¿las empresas que llevan a cabo procesos de innovación abiertos mejoran su capacidad de adaptación al mercado?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				x

12. En función de su experiencia profesional, la innovación abierta es fundamental no solamente a nivel de creación de nuevos productos o servicios, sino también para la mejora del clima laboral y el trabajo en equipo:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		x		

13. ¿Cree que los costes asociados a la implementación de procesos de innovación abierta son tan elevados que solamente las empresas punteras se lo pueden permitir?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		x		

14. ¿Los procesos de innovación abiertos deben, a su parecer, estar dirigidos y supervisados por el departamento de I+D de la empresa?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

15. Por lo que ha podido comprobar con su experiencia, contar con todos los trabajadores para el desarrollo de procesos de innovación abiertos supone un esfuerzo previo para mejorar la motivación y capacidad de integración de la plantilla.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				x

16. ¿Qué porcentaje de las empresas españolas considera que en la actualidad tienen un modelo de cultura que favorece la creación de procesos de innovación abiertos?

0-25%	25-50%	No estoy seguro	50-75%	75-100%
x				

17. De acuerdo con su experiencia, ¿los resultados obtenidos en la implementación de procesos de innovación abiertos cumplen las expectativas depositadas en esta herramienta de fomento de la innovación?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				x

18. En su opinión, ¿qué importancia tiene poder contar con los siguientes agentes externos en el desarrollo de un proceso de innovación abierto?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Universidades y centros de estudios.					X
Grupos de expertos					X
Consultorías			X		
Medios de comunicación			X		
Cliente final					X
Empresas de la competencia				X	

Otros (especificar):

19. Teniendo en cuenta su experiencia profesional, ¿qué porcentaje de los productos exitosos durante la última década considera que se deben, en gran medida, a la implementación de la innovación abierta en la compañía?

0-25%	25-50%	No estoy seguro	50-75%	75-100%
			X	

20. ¿En qué parte del proceso de innovación es importante incluir la innovación abierta?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
En la generación de nuevas ideas.					X
En el desarrollo de un nuevo producto o servicio.					X
En el lanzamiento del nuevo producto o servicio.					X
En la fase posterior al lanzamiento.					X

Otros (especificar):

21. ¿Qué limitaciones poseen los procesos de innovación abiertos?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Existencia de diferentes subculturas (RRHH, Financiero,...)					x
Falta de dirección en el grupo					x
Miedo a perder el control del proceso de innovación.					
El proceso de innovación acabe siendo una externalización del servicio, en lugar de una colaboración.				x	
Dificultad para integrar ciertos conceptos dentro de la cultura de la empresa.					x
Miedo a la pérdida del conocimiento generado.					x
Dificultad para encontrar colaboradores.					
Menor cuota de mercado				x	
Menores beneficios				x	

22. Según su experiencia, ¿cuál sería la importancia de los siguientes principios organizativos para el buen desarrollo de un proceso de innovación abierto?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Flexibilidad				x	
Integración				x	
Aprendizaje					x
Sinergias					
Interdependencia entre los elementos				x	
Especialización de los elementos				x	
Búsqueda de un fin común					x

Otros (especificar):

DATOS DE CONTACTO

NOMBRE Y APELLIDOS: José Manuel Montes Peón

EMPRESA O ENTIDAD: Universidad de Oviedo

CARGO: Profesor Titular de Universidad

TELÉFONO DE CONTACTO: 985104975

E-MAIL: jmmontes@uniovi.es

ENCUESTA INNOVACIÓN ABIERTA A EXPERTOS

El objetivo de esta encuesta consiste en recoger la opinión de personas expertas en la gestión de la innovación que se lleva a cabo en las empresas, y más concretamente, conocer sus puntos de vista acerca de los procesos de innovación abiertos.

- 1. En su opinión, ¿los llamados “procesos de innovación abiertos” han constituido un salto cualitativo con respecto a los anteriores procesos cerrados?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				X

- 2. ¿Los procesos de innovación abiertos son aplicables a todas las empresas independientemente del tamaño?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				X

- 3. ¿Los procesos de innovación abiertos son aplicables a todas las empresas independientemente del sector?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				X

- 4. ¿El factor “coste” supone una restricción para las pymes innovadoras?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			X	

5. ¿Aconsejaría el desarrollo de procesos de innovación abiertos en sectores de actividad muy especializados?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				X

En caso afirmativo, ¿qué beneficios pretendería obtener la empresa?

- Acceso a recursos y conocimientos externos
- Reducción tiempos y costes
- Identificación nuevos productos/mercados

En caso afirmativo, ¿qué restricciones afectarían a las empresas?

Las restricciones van ligadas a las condiciones que debe reunir la empresa para obtener los beneficios y ventajas de la innovación abierta: fundamentalmente capacidades de absorción y cooperación, aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento

6. A su entender, ¿cuáles son las principales ventajas que se suelen extraer de los principios de innovación abiertos?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Gestión más eficaz de los recursos tecnológicos.				X	
Complementariedad de los conocimientos.					X
Desarrollo más rápido de los procesos de innovación.					X
Adaptación más rápida y fácil a las necesidades del mercado.					X
Mayor control en la difusión de la innovación.			X		
Mejor protección de la innovación.			X		
La colaboración de varios agentes del sistema de conocimiento permite crear un "gap tecnológico" que dificulta la reacción de los competidores.				X	
Se crea capital relacional de gran importancia para el desarrollo de futuros proyectos.					X

Otros:

Reducción de costes, acceso a propiedad intelectual externa

7. ¿Optar por procesos de innovación abiertos implica que las empresas modifiquen su modelo de cultura?

Es improbable	Es poco probable	No estoy seguro	Es probable	Es muy probable
			x	

8. ¿Optar por procesos de innovación abiertos implica que las empresas modifiquen su estructura organizativa?

Es improbable	Es poco probable	No estoy seguro	Es probable	Es muy probable
			x	

9. En cuanto a los aspectos estratégicos, los procesos de innovación abiertos tienen implicaciones lo suficientemente importantes para modificar las líneas estratégicas de las empresas en cuanto a sus modalidades de crecimiento.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			x	

10. Según su experiencia, los procesos de innovación abiertos generan resultados más exitosos que los llamados procesos cerrados.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				x

11. En términos generales, ¿las empresas que llevan a cabo procesos de innovación abiertos mejoran su capacidad de adaptación al mercado?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				x

12. En función de su experiencia profesional, la innovación abierta es fundamental no solamente a nivel de creación de nuevos productos o servicios, sino también para la mejora del clima laboral y el trabajo en equipo:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				X

13. ¿Cree que los costes asociados a la implementación de procesos de innovación abierta son tan elevados que solamente las empresas punteras se lo pueden permitir?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
X				

14. ¿Los procesos de innovación abiertos deben, a su parecer, estar dirigidos y supervisados por el departamento de I+D de la empresa?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			X	

15. Por lo que ha podido comprobar con su experiencia, contar con todos los trabajadores para el desarrollo de procesos de innovación abiertos supone un esfuerzo previo para mejorar la motivación y capacidad de integración de la plantilla.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			X	

16. ¿Qué porcentaje de las empresas españolas considera que en la actualidad tienen un modelo de cultura que favorece la creación de procesos de innovación abiertos?

0-25%	25-50%	No estoy seguro	50-75%	75-100%
X				

17. De acuerdo con su experiencia, ¿los resultados obtenidos en la implementación de procesos de innovación abiertos cumplen las expectativas depositadas en esta herramienta de fomento de la innovación?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			X	

18. En su opinión, ¿qué importancia tiene poder contar con los siguientes agentes externos en el desarrollo de un proceso de innovación abierto?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Universidades y centros de estudios.					X
Grupos de expertos					X
Consultorías		X			
Medios de comunicación	X				
Cliente final					X
Empresas de la competencia					X

Otros (especificar):

Proveedores, fabricantes de equipo

19. Teniendo en cuenta su experiencia profesional, ¿qué porcentaje de los productos exitosos durante la última década considera que se deben, en gran medida, a la implementación de la innovación abierta en la compañía?

0-25%	25-50%	No estoy seguro	50-75%	75-100%
		X		

20. ¿En qué parte del proceso de innovación es importante incluir la innovación abierta?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
En la generación de nuevas ideas.				X	
En el desarrollo de un nuevo producto o servicio.					X
En el lanzamiento del nuevo producto o servicio.				X	
En la fase posterior al lanzamiento.		X			

Otros (especificar):

Adaptación local del producto en procesos de internacionalización

21. ¿Qué limitaciones poseen los procesos de innovación abiertos?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Existencia de diferentes subculturas (RRHH, Financiero,...)				x	
Falta de dirección en el grupo					x
Miedo a perder el control del proceso de innovación.				x	
El proceso de innovación acabe siendo una externalización del servicio, en lugar de una colaboración.	x				
Dificultad para integrar ciertos conceptos dentro de la cultura de la empresa.	x				
Miedo a la pérdida del conocimiento generado.				x	
Dificultad para encontrar colaboradores.				x	
Menor cuota de mercado	x				
Menores beneficios	x				

22. Según su experiencia, ¿cuál sería la importancia de los siguientes principios organizativos para el buen desarrollo de un proceso de innovación abierto?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Flexibilidad					x
Integración				x	
Aprendizaje					x
Sinergias					x
Interdependencia entre los elementos					x
Especialización de los elementos				x	
Búsqueda de un fin común		x			

Otros (especificar):

Los ya comentados: capacidades de absorción y cooperación, aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento

DATOS DE CONTACTO

NOMBRE Y APELLIDOS: JUAN PABLO CAMUS

EMPRESA O ENTIDAD: EMPRESA MULTINACIONAL ALEMANA

CARGO: DIRECTIVO

TELÉFONO DE CONTACTO: 670792070

E-MAIL: jcamus1997@alumni.hult.edu

ENCUESTA INNOVACIÓN ABIERTA A EXPERTOS

El objetivo de esta encuesta consiste en recoger la opinión de personas expertas en la gestión de la innovación que se lleva a cabo en las empresas, y más concretamente, conocer sus puntos de vista acerca de los procesos de innovación abiertos.

- 1. En su opinión, ¿los llamados “procesos de innovación abiertos” han constituido un salto cualitativo con respecto a los anteriores procesos cerrados?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		x		

- 2. ¿Los procesos de innovación abiertos son aplicables a todas las empresas independientemente del tamaño?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	x			

- 3. ¿Los procesos de innovación abiertos son aplicables a todas las empresas independientemente del sector?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	x			

- 4. ¿El factor “coste” supone una restricción para las pymes innovadoras?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			x	

5. ¿Aconsejaría el desarrollo de procesos de innovación abiertos en sectores de actividad muy especializados?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			x	

En caso afirmativo, ¿qué beneficios pretendería obtener la empresa?

Focalizar recursos eficientemente

En caso afirmativo, ¿qué restricciones afectarían a las empresas?

Dedicación, persistencia en el tiempo

6. A su entender, ¿cuáles son las principales ventajas que se suelen extraer de los principios de innovación abiertos?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Gestión más eficaz de los recursos tecnológicos.				x	
Complementariedad de los conocimientos.					x
Desarrollo más rápido de los procesos de innovación.				x	
Adaptación más rápida y fácil a las necesidades del mercado.				x	
Mayor control en la difusión de la innovación.		x			
Mejor protección de la innovación.		x			
La colaboración de varios agentes del sistema de conocimiento permite crear un "gap tecnológico" que dificulta la reacción de los competidores.			x		
Se crea capital relacional de gran importancia para el desarrollo de futuros proyectos.		x			

Otros:

--

7. ¿Optar por procesos de innovación abiertos implica que las empresas modifiquen su modelo de cultura?

Es improbable	Es poco probable	No estoy seguro	Es probable	Es muy probable
				x

8. ¿Optar por procesos de innovación abiertos implica que las empresas modifiquen su estructura organizativa?

Es improbable	Es poco probable	No estoy seguro	Es probable	Es muy probable
				x

9. En cuanto a los aspectos estratégicos, los procesos de innovación abiertos tienen implicaciones lo suficientemente importantes para modificar las líneas estratégicas de las empresas en cuanto a sus modalidades de crecimiento.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			x	

10. Según su experiencia, los procesos de innovación abiertos generan resultados más exitosos que los llamados procesos cerrados.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		x		

11. En términos generales, ¿las empresas que llevan a cabo procesos de innovación abiertos mejoran su capacidad de adaptación al mercado?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			x	

12. En función de su experiencia profesional, la innovación abierta es fundamental no solamente a nivel de creación de nuevos productos o servicios, sino también para la mejora del clima laboral y el trabajo en equipo:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			X	

13. ¿Cree que los costes asociados a la implementación de procesos de innovación abierta son tan elevados que solamente las empresas punteras se lo pueden permitir?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	X			

14. ¿Los procesos de innovación abiertos deben, a su parecer, estar dirigidos y supervisados por el departamento de I+D de la empresa?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			X	

15. Por lo que ha podido comprobar con su experiencia, contar con todos los trabajadores para el desarrollo de procesos de innovación abiertos supone un esfuerzo previo para mejorar la motivación y capacidad de integración de la plantilla.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				X

16. ¿Qué porcentaje de las empresas españolas considera que en la actualidad tienen un modelo de cultura que favorece la creación de procesos de innovación abiertos?

0-25%	25-50%	No estoy seguro	50-75%	75-100%
		X		

17. De acuerdo con su experiencia, ¿los resultados obtenidos en la implementación de procesos de innovación abiertos cumplen las expectativas depositadas en esta herramienta de fomento de la innovación?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		X		

18. En su opinión, ¿qué importancia tiene poder contar con los siguientes agentes externos en el desarrollo de un proceso de innovación abierto?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Universidades y centros de estudios.					X
Grupos de expertos				X	
Consultorías				X	
Medios de comunicación			X		
Cliente final				X	
Empresas de la competencia			X		

Otros (especificar):

19. Teniendo en cuenta su experiencia profesional, ¿qué porcentaje de los productos exitosos durante la última década considera que se deben, en gran medida, a la implementación de la innovación abierta en la compañía?

0-25%	25-50%	No estoy seguro	50-75%	75-100%
		X		

20. ¿En qué parte del proceso de innovación es importante incluir la innovación abierta?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
En la generación de nuevas ideas.				X	
En el desarrollo de un nuevo producto o servicio.		X			
En el lanzamiento del nuevo producto o servicio.		X			
En la fase posterior al lanzamiento.	X				

Otros (especificar):

21. ¿Qué limitaciones poseen los procesos de innovación abiertos?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Existencia de diferentes subculturas (RRHH, Financiero,...)					x
Falta de dirección en el grupo					x
Miedo a perder el control del proceso de innovación.				x	
El proceso de innovación acabe siendo una externalización del servicio, en lugar de una colaboración.		x			
Dificultad para integrar ciertos conceptos dentro de la cultura de la empresa.				x	
Miedo a la pérdida del conocimiento generado.		x			
Dificultad para encontrar colaboradores.				x	
Menor cuota de mercado		x			
Menores beneficios		x			

22. Según su experiencia, ¿cuál sería la importancia de los siguientes principios organizativos para el buen desarrollo de un proceso de innovación abierto?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Flexibilidad				x	
Integración				x	
Aprendizaje					x
Sinergias				x	
Interdependencia entre los elementos		x			
Especialización de los elementos		x			
Búsqueda de un fin común				x	

Otros (especificar):

DATOS DE CONTACTO

NOMBRE Y APELLIDOS: Juan Pastor Bustamante

EMPRESA O ENTIDAD: Repensadores SL

CARGO: Repensadores

TELÉFONO DE CONTACTO:

E-MAIL: juanpasbus@gmail.com

ENCUESTA INNOVACIÓN ABIERTA A EXPERTOS

El objetivo de esta encuesta consiste en recoger la opinión de personas expertas en la gestión de la innovación que se lleva a cabo en las empresas, y más concretamente, conocer sus puntos de vista acerca de los procesos de innovación abiertos.

- 1. En su opinión, ¿los llamados “procesos de innovación abiertos” han constituido un salto cualitativo con respecto a los anteriores procesos cerrados?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				x

- 2. ¿Los procesos de innovación abiertos son aplicables a todas las empresas independientemente del tamaño?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			x	

- 3. ¿Los procesos de innovación abiertos son aplicables a todas las empresas independientemente del sector?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			x	

- 4. ¿El factor “coste” supone una restricción para las pymes innovadoras?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				x

5. ¿Aconsejaría el desarrollo de procesos de innovación abiertos en sectores de actividad muy especializados?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				x

En caso afirmativo, ¿qué beneficios pretendería obtener la empresa?

Poder desarrollar Innovación que la empresa no es capaz de desarrollar internamente.

En caso afirmativo, ¿qué restricciones afectarían a las empresas?

Si la innovación está referida a una patente puede ser complejo el proceso de negociación de la explotación de la misma cuando las empresas son pequeñas.

6. A su entender, ¿cuáles son las principales ventajas que se suelen extraer de los principios de innovación abiertos?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Gestión más eficaz de los recursos tecnológicos.					x
Complementariedad de los conocimientos.				x	
Desarrollo más rápido de los procesos de innovación.				x	
Adaptación más rápida y fácil a las necesidades del mercado.				x	
Mayor control en la difusión de la innovación.			x		
Mejor protección de la innovación.			x		
La colaboración de varios agentes del sistema de conocimiento permite crear un "gap tecnológico" que dificulta la reacción de los competidores.			x		
Se crea capital relacional de gran importancia para el desarrollo de futuros proyectos.				x	

Otros:

--

7. ¿Optar por procesos de innovación abiertos implica que las empresas modifiquen su modelo de cultura?

Es improbable	Es poco probable	No estoy seguro	Es probable	Es muy probable
				x

8. ¿Optar por procesos de innovación abiertos implica que las empresas modifiquen su estructura organizativa?

Es improbable	Es poco probable	No estoy seguro	Es probable	Es muy probable
			x	

9. En cuanto a los aspectos estratégicos, los procesos de innovación abiertos tienen implicaciones lo suficientemente importantes para modificar las líneas estratégicas de las empresas en cuanto a sus modalidades de crecimiento.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			x	

10. Según su experiencia, los procesos de innovación abiertos generan resultados más exitosos que los llamados procesos cerrados.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		x		

11. En términos generales, ¿las empresas que llevan a cabo procesos de innovación abiertos mejoran su capacidad de adaptación al mercado?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			x	

12. En función de su experiencia profesional, la innovación abierta es fundamental no solamente a nivel de creación de nuevos productos o servicios, sino también para la mejora del clima laboral y el trabajo en equipo:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			X	

13. ¿Cree que los costes asociados a la implementación de procesos de innovación abierta son tan elevados que solamente las empresas punteras se lo pueden permitir?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			X	

14. ¿Los procesos de innovación abiertos deben, a su parecer, estar dirigidos y supervisados por el departamento de I+D de la empresa?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				X

15. Por lo que ha podido comprobar con su experiencia, contar con todos los trabajadores para el desarrollo de procesos de innovación abiertos supone un esfuerzo previo para mejorar la motivación y capacidad de integración de la plantilla.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			X	

16. ¿Qué porcentaje de las empresas españolas considera que en la actualidad tienen un modelo de cultura que favorece la creación de procesos de innovación abiertos?

0-25%	25-50%	No estoy seguro	50-75%	75-100%
X				

17. De acuerdo con su experiencia, ¿los resultados obtenidos en la implementación de procesos de innovación abiertos cumplen las expectativas depositadas en esta herramienta de fomento de la innovación?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			X	

18. En su opinión, ¿qué importancia tiene poder contar con los siguientes agentes externos en el desarrollo de un proceso de innovación abierto?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Universidades y centros de estudios.					X
Grupos de expertos					X
Consultorías					X
Medios de comunicación		X			
Cliente final		X			
Empresas de la competencia				X	

Otros (especificar):

19. Teniendo en cuenta su experiencia profesional, ¿qué porcentaje de los productos exitosos durante la última década considera que se deben, en gran medida, a la implementación de la innovación abierta en la compañía?

0-25%	25-50%	No estoy seguro	50-75%	75-100%
		X		

20. ¿En qué parte del proceso de innovación es importante incluir la innovación abierta?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
En la generación de nuevas ideas.					X
En el desarrollo de un nuevo producto o servicio.					X
En el lanzamiento del nuevo producto o servicio.		X			
En la fase posterior al lanzamiento.		X			

Otros (especificar):

21. ¿Qué limitaciones poseen los procesos de innovación abiertos?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Existencia de diferentes subculturas (RRHH, Financiero,...)					x
Falta de dirección en el grupo				x	
Miedo a perder el control del proceso de innovación.					x
El proceso de innovación acabe siendo una externalización del servicio, en lugar de una colaboración.					x
Dificultad para integrar ciertos conceptos dentro de la cultura de la empresa.				x	
Miedo a la pérdida del conocimiento generado.					x
Dificultad para encontrar colaboradores.				x	
Menor cuota de mercado		x			
Menores beneficios		x			

22. Según su experiencia, ¿cuál sería la importancia de los siguientes principios organizativos para el buen desarrollo de un proceso de innovación abierto?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Flexibilidad			x		
Integración				x	
Aprendizaje					x
Sinergias					x
Interdependencia entre los elementos			x		
Especialización de los elementos			x		
Búsqueda de un fin común					x

Otros (especificar):

DATOS DE CONTACTO

NOMBRE Y APELLIDOS: Luis Rajas Fernández

EMPRESA O ENTIDAD: AXA (Región Mediterránea y Latinoamericana)

CARGO: Research and Innovation Marketing Manager

TELÉFONO DE CONTACTO: 91 538 5654

E-MAIL: luis.rajas@axa-medla.com

ENCUESTA INNOVACIÓN ABIERTA A EXPERTOS

El objetivo de esta encuesta consiste en recoger la opinión de personas expertas en la gestión de la innovación que se lleva a cabo en las empresas, y más concretamente, conocer sus puntos de vista acerca de los procesos de innovación abiertos.

- 1. En su opinión, ¿los llamados “procesos de innovación abiertos” han constituido un salto cualitativo con respecto a los anteriores procesos cerrados?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				X

- 2. ¿Los procesos de innovación abiertos son aplicables a todas las empresas independientemente del tamaño?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			X	

- 3. ¿Los procesos de innovación abiertos son aplicables a todas las empresas independientemente del sector?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				X

- 4. ¿El factor “coste” supone una restricción para las pymes innovadoras?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	X			

5. ¿Aconsejaría el desarrollo de procesos de innovación abiertos en sectores de actividad muy especializados?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				X

En caso afirmativo, ¿qué beneficios pretendería obtener la empresa?

La especialización no es una ventaja competitiva en el entorno actual. Ampliar el horizonte de negocio con innovaciones tanto dentro como fuera de la especialización de una compañía reduce el riesgo de sufrir durante una crisis de modelo de negocio que acecha sobre cualquier sector a día de hoy. Por lo tanto, asegurar nuevas vías de negocio.

En caso afirmativo, ¿qué restricciones afectarían a las empresas?

La innovación abierta tiene como principal problema la escasez de recursos (sobre todo humanos) ya que requiere mucho tiempo y trabajo de equipos especializados en la identificación, evaluación y selección de oportunidades.

6. A su entender, ¿cuáles son las principales ventajas que se suelen extraer de los principios de innovación abiertos?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Gestión más eficaz de los recursos tecnológicos.				X	
Complementariedad de los conocimientos.					X
Desarrollo más rápido de los procesos de innovación.				X	
Adaptación más rápida y fácil a las necesidades del mercado.			X		
Mayor control en la difusión de la innovación.					X
Mejor protección de la innovación.		X			
La colaboración de varios agentes del sistema de conocimiento permite crear un "gap tecnológico" que dificulta la reacción de los competidores.			X		
Se crea capital relacional de gran importancia para el desarrollo de futuros proyectos.					X

Otros:

Fomenta la diversidad y transparencia en la toma de decisiones, creando grupos de trabajo heterogéneos donde (en un ambiente ideal) se fomenta la participación y se aporta la visión de más de un punto de vista. Lo que enriquece el proceso de intercambio de conocimiento. Se democratiza la información y ya no se puede utilizar la misma como una ventaja personal, sino como un beneficio común para los objetivos de empresa

7. ¿Optar por procesos de innovación abiertos implica que las empresas modifiquen su modelo de cultura?

Es improbable	Es poco probable	No estoy seguro	Es probable	Es muy probable
				X

8. ¿Optar por procesos de innovación abiertos implica que las empresas modifiquen su estructura organizativa?

Es improbable	Es poco probable	No estoy seguro	Es probable	Es muy probable
				X

9. En cuanto a los aspectos estratégicos, los procesos de innovación abiertos tienen implicaciones lo suficientemente importantes para modificar las líneas estratégicas de las empresas en cuanto a sus modalidades de crecimiento.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			X	

10. Según su experiencia, los procesos de innovación abiertos generan resultados más exitosos que los llamados procesos cerrados.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			X	

11. En términos generales, ¿las empresas que llevan a cabo procesos de innovación abiertos mejoran su capacidad de adaptación al mercado?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			X	

12. En función de su experiencia profesional, la innovación abierta es fundamental no solamente a nivel de creación de nuevos productos o servicios, sino también para la mejora del clima laboral y el trabajo en equipo:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				X

13. ¿Cree que los costes asociados a la implementación de procesos de innovación abierta son tan elevados que solamente las empresas punteras se lo pueden permitir?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			X	

14. ¿Los procesos de innovación abiertos deben, a su parecer, estar dirigidos y supervisados por el departamento de I+D de la empresa?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			X	

15. Por lo que ha podido comprobar con su experiencia, contar con todos los trabajadores para el desarrollo de procesos de innovación abiertos supone un esfuerzo previo para mejorar la motivación y capacidad de integración de la plantilla.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				X

16. ¿Qué porcentaje de las empresas españolas considera que en la actualidad tienen un modelo de cultura que favorece la creación de procesos de innovación abiertos?

0-25%	25-50%	No estoy seguro	50-75%	75-100%
	X			

17. De acuerdo con su experiencia, ¿los resultados obtenidos en la implementación de procesos de innovación abiertos cumplen las expectativas depositadas en esta herramienta de fomento de la innovación?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			X	

18. En su opinión, ¿qué importancia tiene poder contar con los siguientes agentes externos en el desarrollo de un proceso de innovación abierto?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Universidades y centros de estudios.				X	
Grupos de expertos				X	
Consultorías				X	
Medios de comunicación	X				
Cliente final					X
Empresas de la competencia				X	

Otros (especificar):

Los **Lobbys**, grupos de opinión donde se mueve la empresa, son igualmente importantes, sobre todo en cuestión de influencia para facilitar el camino en términos de legislación, protección al consumidor...

ONGs o centros sociales, con un doble objetivo de fomento de la Innovación Social Abierta y la responsabilidad corporativa de las empresas

19. Teniendo en cuenta su experiencia profesional, ¿qué porcentaje de los productos exitosos durante la última década considera que se deben, en gran medida, a la implementación de la innovación abierta en la compañía?

0-25%	25-50%	No estoy seguro	50-75%	75-100%
X				

20. ¿En qué parte del proceso de innovación es importante incluir la innovación abierta?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
En la generación de nuevas ideas.					X
En el desarrollo de un nuevo producto o servicio.				X	
En el lanzamiento del nuevo producto o servicio.			X		
En la fase posterior al lanzamiento.		X			

Otros (especificar):

21. ¿Qué limitaciones poseen los procesos de innovación abiertos?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Existencia de diferentes subculturas (RRHH, Financiero,...)					X
Falta de dirección en el grupo				X	
Miedo a perder el control del proceso de innovación.					X
El proceso de innovación acabe siendo una externalización del servicio, en lugar de una colaboración.	X				
Dificultad para integrar ciertos conceptos dentro de la cultura de la empresa.				X	
Miedo a la pérdida del conocimiento generado.		X			
Dificultad para encontrar colaboradores.		X			
Menor cuota de mercado		X			
Menores beneficios					X

22. Según su experiencia, ¿cuál sería la importancia de los siguientes principios organizativos para el buen desarrollo de un proceso de innovación abierto?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Flexibilidad				X	
Integración				X	
Aprendizaje				X	
Sinergias					X
Interdependencia entre los elementos		X			
Especialización de los elementos				X	
Búsqueda de un fin común					X

Otros (especificar):

Una cultura corporativa que fomente la innovación abierta debe regirse por los principios de flexibilidad, transversalidad y confianza. Un ambiente donde se expandan los límites funcionales de cada trabajador hacia donde se puedan desarrollar gracias a su curiosidad y conocimientos. Y que tenga capacidad de afrontar el fracaso como parte del crecimiento, y no como un castigo.

DATOS DE CONTACTO

NOMBRE Y APELLIDOS: Nuria López Mielgo

EMPRESA O ENTIDAD: Universidad de Oviedo

CARGO: Profesora Contratada Doctora

TELÉFONO DE CONTACTO: 985 458006

E-MAIL: nlopez@uniovi.es

ENCUESTA INNOVACIÓN ABIERTA A EXPERTOS

El objetivo de esta encuesta consiste en recoger la opinión de personas expertas en la gestión de la innovación que se lleva a cabo en las empresas, y más concretamente, conocer sus puntos de vista acerca de los procesos de innovación abiertos.

- 1. En su opinión, ¿los llamados “procesos de innovación abiertos” han constituido un salto cualitativo con respecto a los anteriores procesos cerrados?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				x

- 2. ¿Los procesos de innovación abiertos son aplicables a todas las empresas independientemente del tamaño?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				x

- 3. ¿Los procesos de innovación abiertos son aplicables a todas las empresas independientemente del sector?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			x	

- 4. ¿El factor “coste” supone una restricción para las pymes innovadoras?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			x	

5. ¿Aconsejaría el desarrollo de procesos de innovación abiertos en sectores de actividad muy especializados?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			x	

En caso afirmativo, ¿qué beneficios pretendería obtener la empresa?

Mayor creatividad
 Mayor rapidez
 Menores costes

En caso afirmativo, ¿qué restricciones afectarían a las empresas?

Apropiabilidad del conocimiento
 Organización en la gestión

6. A su entender, ¿cuáles son las principales ventajas que se suelen extraer de los principios de innovación abiertos?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Gestión más eficaz de los recursos tecnológicos.					X
Complementariedad de los conocimientos.					X
Desarrollo más rápido de los procesos de innovación.					X
Adaptación más rápida y fácil a las necesidades del mercado.					X
Mayor control en la difusión de la innovación.			X		
Mejor protección de la innovación.			X		
La colaboración de varios agentes del sistema de conocimiento permite crear un "gap tecnológico" que dificulta la reacción de los competidores.				X	
Se crea capital relacional de gran importancia para el desarrollo de futuros proyectos.					X

Otros:

--

7. ¿Optar por procesos de innovación abiertos implica que las empresas modifiquen su modelo de cultura?

Es improbable	Es poco probable	No estoy seguro	Es probable	Es muy probable
				X

8. ¿Optar por procesos de innovación abiertos implica que las empresas modifiquen su estructura organizativa?

Es improbable	Es poco probable	No estoy seguro	Es probable	Es muy probable
			X	

9. En cuanto a los aspectos estratégicos, los procesos de innovación abiertos tienen implicaciones lo suficientemente importantes para modificar las líneas estratégicas de las empresas en cuanto a sus modalidades de crecimiento.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				X

10. Según su experiencia, los procesos de innovación abiertos generan resultados más exitosos que los llamados procesos cerrados.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			X	

11. En términos generales, ¿las empresas que llevan a cabo procesos de innovación abiertos mejoran su capacidad de adaptación al mercado?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				X

12. En función de su experiencia profesional, la innovación abierta es fundamental no solamente a nivel de creación de nuevos productos o servicios, sino también para la mejora del clima laboral y el trabajo en equipo:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				X

13. ¿Cree que los costes asociados a la implementación de procesos de innovación abierta son tan elevados que solamente las empresas punteras se lo pueden permitir?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
X				

14. ¿Los procesos de innovación abiertos deben, a su parecer, estar dirigidos y supervisados por el departamento de I+D de la empresa?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	X			

15. Por lo que ha podido comprobar con su experiencia, contar con todos los trabajadores para el desarrollo de procesos de innovación abiertos supone un esfuerzo previo para mejorar la motivación y capacidad de integración de la plantilla.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				X

16. ¿Qué porcentaje de las empresas españolas considera que en la actualidad tienen un modelo de cultura que favorece la creación de procesos de innovación abiertos?

0-25%	25-50%	No estoy seguro	50-75%	75-100%
	X			

17. De acuerdo con su experiencia, ¿los resultados obtenidos en la implementación de procesos de innovación abiertos cumplen las expectativas depositadas en esta herramienta de fomento de la innovación?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		X		

18. En su opinión, ¿qué importancia tiene poder contar con los siguientes agentes externos en el desarrollo de un proceso de innovación abierto?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Universidades y centros de estudios.					X
Grupos de expertos					X
Consultorías				X	
Medios de comunicación				X	
Cliente final					X
Empresas de la competencia					X

Otros (especificar):

Depende mucho del sector

19. Teniendo en cuenta su experiencia profesional, ¿qué porcentaje de los productos exitosos durante la última década considera que se deben, en gran medida, a la implementación de la innovación abierta en la compañía?

0-25%	25-50%	No estoy seguro	50-75%	75-100%
			X	

20. ¿En qué parte del proceso de innovación es importante incluir la innovación abierta?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
En la generación de nuevas ideas.					X
En el desarrollo de un nuevo producto o servicio.					X
En el lanzamiento del nuevo producto o servicio.				X	
En la fase posterior al lanzamiento.				X	

Otros (especificar):

--

21. ¿Qué limitaciones poseen los procesos de innovación abiertos?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Existencia de diferentes subculturas (RRHH, Financiero,...)				X	
Falta de dirección en el grupo					X
Miedo a perder el control del proceso de innovación.					X
El proceso de innovación acabe siendo una externalización del servicio, en lugar de una colaboración.				X	
Dificultad para integrar ciertos conceptos dentro de la cultura de la empresa.			X		
Miedo a la pérdida del conocimiento generado.					X
Dificultad para encontrar colaboradores.				X	
Menor cuota de mercado		X			
Menores beneficios		X			

22. Según su experiencia, ¿cuál sería la importancia de los siguientes principios organizativos para el buen desarrollo de un proceso de innovación abierto?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Flexibilidad					X
Integración				X	
Aprendizaje					X
Sinergias					X
Interdependencia entre los elementos				X	
Especialización de los elementos			X		
Búsqueda de un fin común					X

Otros (especificar):

DATOS DE CONTACTO

NOMBRE Y APELLIDOS: PATRICIO MORCILLO

EMPRESA O ENTIDAD: UAM

CARGO: CATEDRÁTICO

TELÉFONO DE CONTACTO: 914976314

E-MAIL: patricio.morcillo@uam.es

ENCUESTA INNOVACIÓN ABIERTA A EXPERTOS

El objetivo de esta encuesta consiste en recoger la opinión de personas expertas en la gestión de la innovación que se lleva a cabo en las empresas, y más concretamente, conocer sus puntos de vista acerca de los procesos de innovación abiertos.

- 1. En su opinión, ¿los llamados “procesos de innovación abiertos” han constituido un salto cualitativo con respecto a los anteriores procesos cerrados?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				x

- 2. ¿Los procesos de innovación abiertos son aplicables a todas las empresas independientemente del tamaño?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			x	

- 3. ¿Los procesos de innovación abiertos son aplicables a todas las empresas independientemente del sector?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	x			

- 4. ¿El factor “coste” supone una restricción para las pymes innovadoras?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
x				

5. ¿Aconsejaría el desarrollo de procesos de innovación abiertos en sectores de actividad muy especializados?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
x				

En caso afirmativo, ¿qué beneficios pretendería obtener la empresa?

En caso afirmativo, ¿qué restricciones afectarían a las empresas?

6. A su entender, ¿cuáles son las principales ventajas que se suelen extraer de los principios de innovación abiertos?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Gestión más eficaz de los recursos tecnológicos.				x	
Complementariedad de los conocimientos.					x
Desarrollo más rápido de los procesos de innovación.					x
Adaptación más rápida y fácil a las necesidades del mercado.					x
Mayor control en la difusión de la innovación.				x	
Mejor protección de la innovación.				x	
La colaboración de varios agentes del sistema de conocimiento permite crear un "gap tecnológico" que dificulta la reacción de los competidores.				x	
Se crea capital relacional de gran importancia para el desarrollo de futuros proyectos.					x

Otros:

--

7. ¿Optar por procesos de innovación abiertos implica que las empresas modifiquen su modelo de cultura?

Es improbable	Es poco probable	No estoy seguro	Es probable	Es muy probable
			x	

8. ¿Optar por procesos de innovación abiertos implica que las empresas modifiquen su estructura organizativa?

Es improbable	Es poco probable	No estoy seguro	Es probable	Es muy probable
			x	

9. En cuanto a los aspectos estratégicos, los procesos de innovación abiertos tienen implicaciones lo suficientemente importantes para modificar las líneas estratégicas de las empresas en cuanto a sus modalidades de crecimiento.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			x	

10. Según su experiencia, los procesos de innovación abiertos generan resultados más exitosos que los llamados procesos cerrados.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				x

11. En términos generales, ¿las empresas que llevan a cabo procesos de innovación abiertos mejoran su capacidad de adaptación al mercado?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				x

12. En función de su experiencia profesional, la innovación abierta es fundamental no solamente a nivel de creación de nuevos productos o servicios, sino también para la mejora del clima laboral y el trabajo en equipo:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			X	

13. ¿Cree que los costes asociados a la implementación de procesos de innovación abierta son tan elevados que solamente las empresas punteras se lo pueden permitir?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
X				

14. ¿Los procesos de innovación abiertos deben, a su parecer, estar dirigidos y supervisados por el departamento de I+D de la empresa?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			X	

15. Por lo que ha podido comprobar con su experiencia, contar con todos los trabajadores para el desarrollo de procesos de innovación abiertos supone un esfuerzo previo para mejorar la motivación y capacidad de integración de la plantilla.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			X	

16. ¿Qué porcentaje de las empresas españolas considera que en la actualidad tienen un modelo de cultura que favorece la creación de procesos de innovación abiertos?

0-25%	25-50%	No estoy seguro	50-75%	75-100%
X				

17. De acuerdo con su experiencia, ¿los resultados obtenidos en la implementación de procesos de innovación abiertos cumplen las expectativas depositadas en esta herramienta de fomento de la innovación?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			X	

18. En su opinión, ¿qué importancia tiene poder contar con los siguientes agentes externos en el desarrollo de un proceso de innovación abierto?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Universidades y centros de estudios.				X	
Grupos de expertos				X	
Consultorías				X	
Medios de comunicación		X			
Cliente final					X
Empresas de la competencia				X	

Otros (especificar):

19. Teniendo en cuenta su experiencia profesional, ¿qué porcentaje de los productos exitosos durante la última década considera que se deben, en gran medida, a la implementación de la innovación abierta en la compañía?

0-25%	25-50%	No estoy seguro	50-75%	75-100%
			X	

20. ¿En qué parte del proceso de innovación es importante incluir la innovación abierta?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
En la generación de nuevas ideas.				X	
En el desarrollo de un nuevo producto o servicio.					X
En el lanzamiento del nuevo producto o servicio.				X	
En la fase posterior al lanzamiento.				X	

Otros (especificar):

21. ¿Qué limitaciones poseen los procesos de innovación abiertos?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Existencia de diferentes subculturas (RRHH, Financiero,...)					x
Falta de dirección en el grupo				x	
Miedo a perder el control del proceso de innovación.					x
El proceso de innovación acabe siendo una externalización del servicio, en lugar de una colaboración.				x	
Dificultad para integrar ciertos conceptos dentro de la cultura de la empresa.				x	
Miedo a la pérdida del conocimiento generado.					x
Dificultad para encontrar colaboradores.				x	
Menor cuota de mercado				x	
Menores beneficios				x	

22. Según su experiencia, ¿cuál sería la importancia de los siguientes principios organizativos para el buen desarrollo de un proceso de innovación abierto?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Flexibilidad					x
Integración					x
Aprendizaje					x
Sinergias				x	
Interdependencia entre los elementos					x
Especialización de los elementos				x	
Búsqueda de un fin común					x

Otros (especificar):

DATOS DE CONTACTO

NOMBRE Y APELLIDOS: ROSA PIGUAVE

EMPRESA O ENTIDAD:

CARGO:

TELÉFONO DE CONTACTO: 651663699

E-MAIL:

ENCUESTA INNOVACIÓN ABIERTA A EXPERTOS

El objetivo de esta encuesta consiste en recoger la opinión de personas expertas en la gestión de la innovación que se lleva a cabo en las empresas, y más concretamente, conocer sus puntos de vista acerca de los procesos de innovación abiertos.

- 1. En su opinión, ¿los llamados “procesos de innovación abiertos” han constituido un salto cualitativo con respecto a los anteriores procesos cerrados?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			X	

- 2. ¿Los procesos de innovación abiertos son aplicables a todas las empresas independientemente del tamaño?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			X	

- 3. ¿Los procesos de innovación abiertos son aplicables a todas las empresas independientemente del sector?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			X	

- 4. ¿El factor “coste” supone una restricción para las pymes innovadoras?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		X		

5. ¿Aconsejaría el desarrollo de procesos de innovación abiertos en sectores de actividad muy especializados?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		X		

En caso afirmativo, ¿qué beneficios pretendería obtener la empresa?

En caso afirmativo, ¿qué restricciones afectarían a las empresas?

6. A su entender, ¿cuáles son las principales ventajas que se suelen extraer de los principios de innovación abiertos?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Gestión más eficaz de los recursos tecnológicos.				X	
Complementariedad de los conocimientos.				X	
Desarrollo más rápido de los procesos de innovación.			X		
Adaptación más rápida y fácil a las necesidades del mercado.			X		
Mayor control en la difusión de la innovación.			X		
Mejor protección de la innovación.		X			
La colaboración de varios agentes del sistema de conocimiento permite crear un "gap tecnológico" que dificulta la reacción de los competidores.				X	
Se crea capital relacional de gran importancia para el desarrollo de futuros proyectos.				X	

Otros:

--

7. ¿Optar por procesos de innovación abiertos implica que las empresas modifiquen su modelo de cultura?

Es improbable	Es poco probable	No estoy seguro	Es probable	Es muy probable
			X	

8. ¿Optar por procesos de innovación abiertos implica que las empresas modifiquen su estructura organizativa?

Es improbable	Es poco probable	No estoy seguro	Es probable	Es muy probable
			X	

9. En cuanto a los aspectos estratégicos, los procesos de innovación abiertos tienen implicaciones lo suficientemente importantes para modificar las líneas estratégicas de las empresas en cuanto a sus modalidades de crecimiento.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		X		

10. Según su experiencia, los procesos de innovación abiertos generan resultados más exitosos que los llamados procesos cerrados.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		X		

11. En términos generales, ¿las empresas que llevan a cabo procesos de innovación abiertos mejoran su capacidad de adaptación al mercado?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			X	

12. En función de su experiencia profesional, la innovación abierta es fundamental no solamente a nivel de creación de nuevos productos o servicios, sino también para la mejora del clima laboral y el trabajo en equipo:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			X	

13. ¿Cree que los costes asociados a la implementación de procesos de innovación abierta son tan elevados que solamente las empresas punteras se lo pueden permitir?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		X		

14. ¿Los procesos de innovación abiertos deben, a su parecer, estar dirigidos y supervisados por el departamento de I+D de la empresa?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		X		

15. Por lo que ha podido comprobar con su experiencia, contar con todos los trabajadores para el desarrollo de procesos de innovación abiertos supone un esfuerzo previo para mejorar la motivación y capacidad de integración de la plantilla.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			X	

16. ¿Qué porcentaje de las empresas españolas considera que en la actualidad tienen un modelo de cultura que favorece la creación de procesos de innovación abiertos?

0-25%	25-50%	No estoy seguro	50-75%	75-100%
	X			

17. De acuerdo con su experiencia, ¿los resultados obtenidos en la implementación de procesos de innovación abiertos cumplen las expectativas depositadas en esta herramienta de fomento de la innovación?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		X		

18. En su opinión, ¿qué importancia tiene poder contar con los siguientes agentes externos en el desarrollo de un proceso de innovación abierto?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Universidades y centros de estudios.				X	
Grupos de expertos				X	
Consultorías				X	
Medios de comunicación			X		
Cliente final				X	
Empresas de la competencia			X		

Otros (especificar):

19. Teniendo en cuenta su experiencia profesional, ¿qué porcentaje de los productos exitosos durante la última década considera que se deben, en gran medida, a la implementación de la innovación abierta en la compañía?

0-25%	25-50%	No estoy seguro	50-75%	75-100%
		X		

20. ¿En qué parte del proceso de innovación es importante incluir la innovación abierta?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
En la generación de nuevas ideas.				X	
En el desarrollo de un nuevo producto o servicio.				X	
En el lanzamiento del nuevo producto o servicio.			X		
En la fase posterior al lanzamiento.				X	

Otros (especificar):

21. ¿Qué limitaciones poseen los procesos de innovación abiertos?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Existencia de diferentes subculturas (RRHH, Financiero,...)				X	
Falta de dirección en el grupo				X	
Miedo a perder el control del proceso de innovación.				X	
El proceso de innovación acabe siendo una externalización del servicio, en lugar de una colaboración.		X			
Dificultad para integrar ciertos conceptos dentro de la cultura de la empresa.			X		
Miedo a la pérdida del conocimiento generado.		X			
Dificultad para encontrar colaboradores.			X		
Menor cuota de mercado		X			
Menores beneficios		X			

22. Según su experiencia, ¿cuál sería la importancia de los siguientes principios organizativos para el buen desarrollo de un proceso de innovación abierto?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Flexibilidad				X	
Integración				X	
Aprendizaje				X	
Sinergias				X	
Interdependencia entre los elementos				X	
Especialización de los elementos				X	
Búsqueda de un fin común				X	

Otros (especificar):

DATOS DE CONTACTO

NOMBRE Y APELLIDOS: Paco Prieto Díez

EMPRESA O ENTIDAD: Talento Corporativo

CARGO: Consultor Creatividad e Innovación

TELÉFONO DE CONTACTO: 686 976 058

E-MAIL: pacoprietodiez@gmail.com

ENCUESTA INNOVACIÓN ABIERTA A EXPERTOS

El objetivo de esta encuesta consiste en recoger la opinión de personas expertas en la gestión de la innovación que se lleva a cabo en las empresas, y más concretamente, conocer sus puntos de vista acerca de los procesos de innovación abiertos.

- 1. En su opinión, ¿los llamados “procesos de innovación abiertos” han constituido un salto cualitativo con respecto a los anteriores procesos cerrados?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				X

- 2. ¿Los procesos de innovación abiertos son aplicables a todas las empresas independientemente del tamaño?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	X			

- 3. ¿Los procesos de innovación abiertos son aplicables a todas las empresas independientemente del sector?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			x	

- 4. ¿El factor “coste” supone una restricción para las pymes innovadoras?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		X		

5. ¿Aconsejaría el desarrollo de procesos de innovación abiertos en sectores de actividad muy especializados?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			X	

En caso afirmativo, ¿qué beneficios pretendería obtener la empresa?

Si son empresas en sector especializados el margen de innovación o de mejora quizás sea “estrecho” o difícil de encontrar. En este sentido construir junto con proveedores y clientes puede ser un espacio de oportunidad para empresas en sectores especializados.

En caso afirmativo, ¿qué restricciones afectarían a las empresas?

Al moverse en sectores especializados, sus partners, aliados, proveedores también tendrán que ser especializados para realizar aportaciones de valor.

6. A su entender, ¿cuáles son las principales ventajas que se suelen extraer de los principios de innovación abiertos?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Gestión más eficaz de los recursos tecnológicos.			X		
Complementariedad de los conocimientos.					X
Desarrollo más rápido de los procesos de innovación.				X	
Adaptación más rápida y fácil a las necesidades del mercado.				X	
Mayor control en la difusión de la innovación.			X		
Mejor protección de la innovación.			X		
La colaboración de varios agentes del sistema de conocimiento permite crear un “gap tecnológico” que dificulta la reacción de los competidores.				X	
Se crea capital relacional de gran importancia para el desarrollo de futuros proyectos.					X

Otros:

Explorar aprendizajes desde otros sectores. Los clientes/proveedores a su vez se mueven en otros sectores económicos y pueden aportar aprendizajes a la empresa que promueva su Innovación Abierta.

7. ¿Optar por procesos de innovación abiertos implica que las empresas modifiquen su modelo de cultura?

Es improbable	Es poco probable	No estoy seguro	Es probable	Es muy probable
				X

8. ¿Optar por procesos de innovación abiertos implica que las empresas modifiquen su estructura organizativa?

Es improbable	Es poco probable	No estoy seguro	Es probable	Es muy probable
		X		

9. En cuanto a los aspectos estratégicos, los procesos de innovación abiertos tienen implicaciones lo suficientemente importantes para modificar las líneas estratégicas de las empresas en cuanto a sus modalidades de crecimiento.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		X		

10. Según su experiencia, los procesos de innovación abiertos generan resultados más exitosos que los llamados procesos cerrados.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		X		

Dependerá del nivel de madurez de la empresa y de si ha probado otras relaciones / modelos de innovación.

11. En términos generales, ¿las empresas que llevan a cabo procesos de innovación abiertos mejoran su capacidad de adaptación al mercado?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			X	

12. En función de su experiencia profesional, la innovación abierta es fundamental no solamente a nivel de creación de nuevos productos o servicios, sino también para la mejora del clima laboral y el trabajo en equipo:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				X

13. ¿Cree que los costes asociados a la implementación de procesos de innovación abierta son tan elevados que solamente las empresas punteras se lo pueden permitir?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	X			

14. ¿Los procesos de innovación abiertos deben, a su parecer, estar dirigidos y supervisados por el departamento de I+D de la empresa?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	X			

15. Por lo que ha podido comprobar con su experiencia, contar con todos los trabajadores para el desarrollo de procesos de innovación abiertos supone un esfuerzo previo para mejorar la motivación y capacidad de integración de la plantilla.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			X	

16. ¿Qué porcentaje de las empresas españolas considera que en la actualidad tienen un modelo de cultura que favorece la creación de procesos de innovación abiertos?

0-25%	25-50%	No estoy seguro	50-75%	75-100%
X		X		

17. De acuerdo con su experiencia, ¿los resultados obtenidos en la implementación de procesos de innovación abiertos cumplen las expectativas depositadas en esta herramienta de fomento de la innovación?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			X	

18. En su opinión, ¿qué importancia tiene poder contar con los siguientes agentes externos en el desarrollo de un proceso de innovación abierto?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Universidades y centros de estudios.			X		
Grupos de expertos				X	
Consultorías					
Medios de comunicación				X	
Cliente final					X
Empresas de la competencia			X		

Otros (especificar):

- Proveedores.
- No tengo claro el que las empresas de competencia colaboren en modelos de innovación abierta de “su competencia”.

19. Teniendo en cuenta su experiencia profesional, ¿qué porcentaje de los productos exitosos durante la última década considera que se deben, en gran medida, a la implementación de la innovación abierta en la compañía?

0-25%	25-50%	No estoy seguro	50-75%	75-100%
		X		

20. ¿En qué parte del proceso de innovación es importante incluir la innovación abierta?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
En la generación de nuevas ideas.				X	
En el desarrollo de un nuevo producto o servicio.				X	
En el lanzamiento del nuevo producto o servicio.				X	
En la fase posterior al lanzamiento.		X			

Otros (especificar):

21. ¿Qué limitaciones poseen los procesos de innovación abiertos?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Existencia de diferentes subculturas (RRHH, Financiero,...)			X		
Falta de dirección en el grupo				X	
Miedo a perder el control del proceso de innovación.		X			
El proceso de innovación acabe siendo una externalización del servicio, en lugar de una colaboración.				X	
Dificultad para integrar ciertos conceptos dentro de la cultura de la empresa.				X	
Miedo a la pérdida del conocimiento generado.				X	
Dificultad para encontrar colaboradores.				X	
Menor cuota de mercado			X		
Menores beneficios			X		

22. Según su experiencia, ¿cuál sería la importancia de los siguientes principios organizativos para el buen desarrollo de un proceso de innovación abierto?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Flexibilidad					X
Integración					X
Aprendizaje					X
Sinergias					X
Interdependencia entre los elementos					X
Especialización de los elementos				X	
Búsqueda de un fin común					X

Otros (especificar):

DATOS DE CONTACTO

NOMBRE Y APELLIDOS: M^a PAZ SALMADOR

EMPRESA O ENTIDAD: UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID

CARGO: PROFESOR TITULAR DE UNIVERSIDAD

TELÉFONO DE CONTACTO: 914973960

E-MAIL: MARIPAZ.SALMADOR@UAM.ES

ENCUESTA INNOVACIÓN ABIERTA A EXPERTOS

El objetivo de esta encuesta consiste en recoger la opinión de personas expertas en la gestión de la innovación que se lleva a cabo en las empresas, y más concretamente, conocer sus puntos de vista acerca de los procesos de innovación abiertos.

1. En su opinión, ¿los llamados “procesos de innovación abiertos” han constituido un salto cualitativo con respecto a los anteriores procesos cerrados?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				X

2. ¿Los procesos de innovación abiertos son aplicables a todas las empresas independientemente del tamaño?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			X	

3. ¿Los procesos de innovación abiertos son aplicables a todas las empresas independientemente del sector?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			X	

4. ¿El factor “coste” supone una restricción para las pymes innovadoras?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			X	

5. ¿Aconsejaría el desarrollo de procesos de innovación abiertos en sectores de actividad muy especializados?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			X	

En caso afirmativo, ¿qué beneficios pretendería obtener la empresa?

Véase preg 6

En caso afirmativo, ¿qué restricciones afectarían a las empresas?

Véase preg 21

6. A su entender, ¿cuáles son las principales ventajas que se suelen extraer de los principios de innovación abiertos?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Gestión más eficaz de los recursos tecnológicos.				x	
Complementariedad de los conocimientos.				x	
Desarrollo más rápido de los procesos de innovación.		x			
Adaptación más rápida y fácil a las necesidades del mercado.				x	
Mayor control en la difusión de la innovación.		x			
Mejor protección de la innovación.		x			
La colaboración de varios agentes del sistema de conocimiento permite crear un "gap tecnológico" que dificulta la reacción de los competidores.				x	
Se crea capital relacional de gran importancia para el desarrollo de futuros proyectos.				x	

Otros:

--

7. ¿Optar por procesos de innovación abiertos implica que las empresas modifiquen su modelo de cultura?

Es improbable	Es poco probable	No estoy seguro	Es probable	Es muy probable
			x	

8. ¿Optar por procesos de innovación abiertos implica que las empresas modifiquen su estructura organizativa?

Es improbable	Es poco probable	No estoy seguro	Es probable	Es muy probable
			x	

9. En cuanto a los aspectos estratégicos, los procesos de innovación abiertos tienen implicaciones lo suficientemente importantes para modificar las líneas estratégicas de las empresas en cuanto a sus modalidades de crecimiento.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			x	

10. Según su experiencia, los procesos de innovación abiertos generan resultados más exitosos que los llamados procesos cerrados.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				x

11. En términos generales, ¿las empresas que llevan a cabo procesos de innovación abiertos mejoran su capacidad de adaptación al mercado?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				x

12. En función de su experiencia profesional, la innovación abierta es fundamental no solamente a nivel de creación de nuevos productos o servicios, sino también para la mejora del clima laboral y el trabajo en equipo:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			x	

13. ¿Cree que los costes asociados a la implementación de procesos de innovación abierta son tan elevados que solamente las empresas punteras se lo pueden permitir?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	x			

14. ¿Los procesos de innovación abiertos deben, a su parecer, estar dirigidos y supervisados por el departamento de I+D de la empresa?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	x			

15. Por lo que ha podido comprobar con su experiencia, contar con todos los trabajadores para el desarrollo de procesos de innovación abiertos supone un esfuerzo previo para mejorar la motivación y capacidad de integración de la plantilla.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			x	

16. ¿Qué porcentaje de las empresas españolas considera que en la actualidad tienen un modelo de cultura que favorece la creación de procesos de innovación abiertos?

0-25%	25-50%	No estoy seguro	50-75%	75-100%
			x	

17. De acuerdo con su experiencia, ¿los resultados obtenidos en la implementación de procesos de innovación abiertos cumplen las expectativas depositadas en esta herramienta de fomento de la innovación?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			x	

18. En su opinión, ¿qué importancia tiene poder contar con los siguientes agentes externos en el desarrollo de un proceso de innovación abierto?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Universidades y centros de estudios.				X	
Grupos de expertos				X	
Consultorías				X	
Medios de comunicación				X	
Cliente final				X	
Empresas de la competencia				X	

Otros (especificar):

19. Teniendo en cuenta su experiencia profesional, ¿qué porcentaje de los productos exitosos durante la última década considera que se deben, en gran medida, a la implementación de la innovación abierta en la compañía?

0-25%	25-50%	No estoy seguro	50-75%	75-100%
			X	

20. ¿En qué parte del proceso de innovación es importante incluir la innovación abierta?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
En la generación de nuevas ideas.				X	
En el desarrollo de un nuevo producto o servicio.				X	
En el lanzamiento del nuevo producto o servicio.				X	
En la fase posterior al lanzamiento.				X	

Otros (especificar):

--

21. ¿Qué limitaciones poseen los procesos de innovación abiertos?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Existencia de diferentes subculturas (RRHH, Financiero,...)				x	
Falta de dirección en el grupo				x	
Miedo a perder el control del proceso de innovación.				x	
El proceso de innovación acabe siendo una externalización del servicio, en lugar de una colaboración.		x			
Dificultad para integrar ciertos conceptos dentro de la cultura de la empresa.				x	
Miedo a la pérdida del conocimiento generado.				x	
Dificultad para encontrar colaboradores.				x	
Menor cuota de mercado		x			
Menores beneficios		x			

22. Según su experiencia, ¿cuál sería la importancia de los siguientes principios organizativos para el buen desarrollo de un proceso de innovación abierto?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Flexibilidad				x	
Integración				x	
Aprendizaje				x	
Sinergias				x	
Interdependencia entre los elementos				x	
Especialización de los elementos				x	
Búsqueda de un fin común				x	

Otros (especificar):

DATOS DE CONTACTO

NOMBRE Y APELLIDOS: ADELA CONCHADO

EMPRESA O ENTIDAD: UNIVERSIDAD P. COMILLAS

CARGO: INVESTIGADORA

TELÉFONO DE CONTACTO:

E-MAIL:

ENCUESTA INNOVACIÓN ABIERTA A EXPERTOS

El objetivo de esta encuesta consiste en recoger la opinión de personas expertas en la gestión de la innovación que se lleva a cabo en las empresas, y más concretamente, conocer sus puntos de vista acerca de los procesos de innovación abiertos.

- 1. En su opinión, ¿los llamados “procesos de innovación abiertos” han constituido un salto cualitativo con respecto a los anteriores procesos cerrados?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				X

- 2. ¿Los procesos de innovación abiertos son aplicables a todas las empresas independientemente del tamaño?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				X

- 3. ¿Los procesos de innovación abiertos son aplicables a todas las empresas independientemente del sector?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				X

- 4. ¿El factor “coste” supone una restricción para las pymes innovadoras?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
X				

5. ¿Aconsejaría el desarrollo de procesos de innovación abiertos en sectores de actividad muy especializados?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			X	

En caso afirmativo, ¿qué beneficios pretendería obtener la empresa?

En caso afirmativo, ¿qué restricciones afectarían a las empresas?

6. A su entender, ¿cuáles son las principales ventajas que se suelen extraer de los principios de innovación abiertos?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Gestión más eficaz de los recursos tecnológicos.				X	
Complementariedad de los conocimientos.					X
Desarrollo más rápido de los procesos de innovación.			X		
Adaptación más rápida y fácil a las necesidades del mercado.					X
Mayor control en la difusión de la innovación.		X			
Mejor protección de la innovación.		X			
La colaboración de varios agentes del sistema de conocimiento permite crear un "gap tecnológico" que dificulta la reacción de los competidores.			X		
Se crea capital relacional de gran importancia para el desarrollo de futuros proyectos.					X

Otros:

--

7. ¿Optar por procesos de innovación abiertos implica que las empresas modifiquen su modelo de cultura?

Es improbable	Es poco probable	No estoy seguro	Es probable	Es muy probable
				X

8. ¿Optar por procesos de innovación abiertos implica que las empresas modifiquen su estructura organizativa?

Es improbable	Es poco probable	No estoy seguro	Es probable	Es muy probable
			X	

9. En cuanto a los aspectos estratégicos, los procesos de innovación abiertos tienen implicaciones lo suficientemente importantes para modificar las líneas estratégicas de las empresas en cuanto a sus modalidades de crecimiento.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			X	

10. Según su experiencia, los procesos de innovación abiertos generan resultados más exitosos que los llamados procesos cerrados.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			X	

11. En términos generales, ¿las empresas que llevan a cabo procesos de innovación abiertos mejoran su capacidad de adaptación al mercado?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			X	

12. En función de su experiencia profesional, la innovación abierta es fundamental no solamente a nivel de creación de nuevos productos o servicios, sino también para la mejora del clima laboral y el trabajo en equipo:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			X	

13. ¿Cree que los costes asociados a la implementación de procesos de innovación abierta son tan elevados que solamente las empresas punteras se lo pueden permitir?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	X			

14. ¿Los procesos de innovación abiertos deben, a su parecer, estar dirigidos y supervisados por el departamento de I+D de la empresa?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	X			

15. Por lo que ha podido comprobar con su experiencia, contar con todos los trabajadores para el desarrollo de procesos de innovación abiertos supone un esfuerzo previo para mejorar la motivación y capacidad de integración de la plantilla.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			X	

16. ¿Qué porcentaje de las empresas españolas considera que en la actualidad tienen un modelo de cultura que favorece la creación de procesos de innovación abiertos?

0-25%	25-50%	No estoy seguro	50-75%	75-100%
X				

17. De acuerdo con su experiencia, ¿los resultados obtenidos en la implementación de procesos de innovación abiertos cumplen las expectativas depositadas en esta herramienta de fomento de la innovación?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		X		

18. En su opinión, ¿qué importancia tiene poder contar con los siguientes agentes externos en el desarrollo de un proceso de innovación abierto?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Universidades y centros de estudios.					X
Grupos de expertos					X
Consultorías				X	
Medios de comunicación			X		
Cliente final					X
Empresas de la competencia				X	

Otros (especificar):

19. Teniendo en cuenta su experiencia profesional, ¿qué porcentaje de los productos exitosos durante la última década considera que se deben, en gran medida, a la implementación de la innovación abierta en la compañía?

0-25%	25-50%	No estoy seguro	50-75%	75-100%
		X		

20. ¿En qué parte del proceso de innovación es importante incluir la innovación abierta?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
En la generación de nuevas ideas.					X
En el desarrollo de un nuevo producto o servicio.				X	
En el lanzamiento del nuevo producto o servicio.		X			
En la fase posterior al lanzamiento.		X			

Otros (especificar):

21. ¿Qué limitaciones poseen los procesos de innovación abiertos?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Existencia de diferentes subculturas (RRHH, Financiero,...)				X	
Falta de dirección en el grupo				X	
Miedo a perder el control del proceso de innovación.					X
El proceso de innovación acabe siendo una externalización del servicio, en lugar de una colaboración.				X	
Dificultad para integrar ciertos conceptos dentro de la cultura de la empresa.				X	
Miedo a la pérdida del conocimiento generado.					X
Dificultad para encontrar colaboradores.		X			
Menor cuota de mercado		X			
Menores beneficios		X			

22. Según su experiencia, ¿cuál sería la importancia de los siguientes principios organizativos para el buen desarrollo de un proceso de innovación abierto?

	Nada importante	Poco importante	No estoy seguro	Importante	Muy importante
Flexibilidad					X
Integración					X
Aprendizaje					X
Sinergias					X
Interdependencia entre los elementos					X
Especialización de los elementos				X	
Búsqueda de un fin común					X

Otros (especificar):