

5.8

1. Ricardo es ejecutivo de una empresa y desea contarle a sus compañeros de trabajo las razones que explican el éxito de Google. Si aplicara lo que hemos estudiado, ¿cuál diría Ricardo que es el factor principal del éxito de Google?:

- ☐ Re-Inventaron el concepto de motor de búsqueda, algo que anteriormente funcionaba de forma completamente distinta.
- ☐ Desarrollaron un modelo de negocios innovador para cobrar en un mundo en donde todo era gratis.
- ☒ **Los fundadores de Google supieron entender las necesidades de los usuarios y sistemáticamente se han dedicado a crear valor a través de innovación sostenida.**
- ☐ Los fundadores de Google descubrieron una serie de algoritmos matemáticos tan sorprendentes, que durante los últimos 10 años no han tenido que hacer mucho más.



Alternativa Correcta: C

Si bien todas las opciones mencionadas corresponden a acciones tomadas por la empresa, el origen de las mismas y de su éxito, es centrarse en el cliente (o usuario) y sus necesidades.

2. Al interior de la empresa DDD tuvieron recientemente una reunión de trabajo. En ella, uno de los ejecutivos afirmó que la innovación y la competitividad están altamente relacionadas. Si ese ejecutivo aplicara lo que hemos estudiado, ¿cuál de las siguientes afirmaciones utilizaría para explicar la vinculación?

- ☒ **La innovación permite a las empresas diferenciarse y crear valor de forma sostenida, lo que las lleva a mejorar su posición competitiva.**
- ☐ Los productos innovadores son más caros, lo que aumenta la rentabilidad y lleva a la empresa a ser y mantenerse competitiva.
- ☐ Las empresas innovadoras siempre son grandes, por lo que es difícil que la competencia, a menos que sean otras grandes empresas, les ganen en competitividad.
- ☐ La vinculación sólo se da cuando las empresas luchan por tener una mejor propuesta de valor.



Alternativa Correcta: A

Tal y como se explica en la clase, la innovación tiene por objetivo agregar valor a los productos y servicios ofrecidos por la empresa. La generación constante de nuevo valor hace a la empresa altamente competitiva.

3. La empresa AAA ha contratado a Ricardo, especialista en innovación, como asesor en el intento de innovar al interior de la organización. Si Ricardo aplicara lo que hemos estudiado, ¿qué argumento daría para explicar el modo en que se innova al interior de las

empresas?

- ☐ Se le pregunta al cliente qué es lo que necesita.
- ☐ Se genera un ambiente creativo y un equipo emprendedor, con eso se garantiza la innovación.
- ☐ Se deben desarrollar nuevas tecnologías; crear nuevos diseños o mejores modelos de negocios.
- ☒ **Se deben interpretar creativamente las necesidades de los clientes actuales y potenciales; en un entorno organizacional favorable y utilizando las herramientas adecuadas.**



Alternativa Correcta: D

No basta con preguntarle al cliente qué quiere. Hay que saber interpretar esas necesidades y plasmarlas en nuevos productos o servicios que agreguen valor. Si Henry Ford le hubiera preguntado a sus clientes qué es lo que querían, le hubieran respondido: "un caballo más rápido, que no se canse y coma menos".

4. Gabriel es un especialista en Innovación y en una entrevista reciente hizo la siguiente declaración: "Sin desarrollar una auténtica y respetable capacidad de innovación, no tendremos ninguna posibilidad de alcanzar y mantener una capacidad competitiva que nos permita lograr los niveles de generación de riqueza de los países desarrollados". Si Gabriel tuviera en cuenta lo que hemos estudiado, ¿con cuál de las siguientes explicaciones justificaría su aseveración?

- ☐ Porque necesitamos, como país, dejar de producir commodities y comenzar a desarrollar productos caros de alta tecnología.
- ☐ Porque los países desarrollados son aquellos que tienen un alto nivel tecnológico, por lo que para generar ese mismo nivel de riqueza, Chile necesita desarrollar su capacidad de innovar.
- ☒ **Porque las ventanas de oportunidad son cada vez más estrechas y la única forma de ser competitivos es desarrollando productos con mucho valor, en especial de alta tecnología o intensivos en diseño.**
- ☐ Porque tanto a nivel de la empresa como del país, la capacidad de innovación se correlaciona altamente con alto crecimiento y alta rentabilidad.



Alternativa Correcta: D

Así lo señala el material de la clase.

5. De acuerdo a lo estudiado, ¿cómo llegó la Bethlehem Steel Corporation al número 8 del ranking Fortune 500?:

I. La industrialización de varios países llevó a que el precio del acero se elevara fuertemente, por lo que las ventas de la empresa se multiplicaron.

II. Lograron ser la planta de acero más eficiente de los Estados Unidos.

III. Fueron el primer productor de barras de acero estructural para construcción.

- ☐ I y II
- ☐ II y III
- ☐ I y III
- ☒ **I, II y III**



Alternativa Correcta: D

De acuerdo al caso, todas estas alternativas son correctas.

6. La empresa FFF siempre saca enseñanzas de los problemas por los que atraviesan las otras organizaciones. Por esa razón le pidieron a uno de sus ejecutivos que expusiera las razones que explican la quiebra de la Bethlehem Steel Corporation el año 2003. Si el ejecutivo aplicara correctamente lo que hemos estudiado, entre las causas principales de la quiebra de la empresa el año 2003 mencionaría:

I. La fuerte presión por disminuir costos fijos.

II. Las promesas de bonos y fondos de retiro que se convirtieron en una carga en el futuro.

III. El alto precio del acero fue resentido por los compradores, que comenzaron a buscar nuevas alternativas.

IV. El desarrollo de técnicas para obtener acero más barato a partir del reciclaje.

- ☐ Sólo III
- ☐ Sólo IV
- ☒ II, III y IV
- ☐ I, II y III



Alternativa Correcta: C

La causa I es la única incorrecta. La gran mayoría de las empresas buscan disminuir sus costos fijos y muchas de ellas tienen mucha presión para hacerlo. Sin embargo, esto no justifica la quiebra. La quiebra vino de una mala administración inserta en un entorno complicado.

7. La Bethlehem Steel Corporation te contrata como asesor. Tu tarea es explicarle a la empresa qué debieron haber hecho sus ejecutivos para impedir lo sucedido. Si aplicarás correctamente lo estudiado, les explicarías que los ejecutivos debieron haber hecho lo siguiente:

- ☐ Comprar la empresa Nucor.
- ☒ **No haber perdido nunca el foco de la innovación.**
- ☐ Comenzar rápidamente a producir acero reciclado de bajo costo.
- ☐ Nunca debieron haber tomado compromisos a largo plazo que les quitara agilidad de maniobra.



Alternativa Correcta: B

Nuevamente tenemos aquí una serie de acciones que hubieran sido positivas para la empresa, pero al margen de eso, el fondo está en la cultura de innovación que debieran haber tenido. Si la innovación hubiera sido el foco, el resto hubiera llegado de añadidura.

8. El director de la empresa en la que trabajas tiene entre sus manos el informe de competitividad global (ICG). Teniendo en cuenta lo que hemos estudiado, ¿qué conclusión podría obtener el director de dicho informe?

- ☐ La innovación como práctica común está lejos de estar instaurada en todos los niveles y áreas de la economía; y que por esta razón la diferenciación y el crecimiento sustentable están en peligro.



- ☐ **Que la razón por la que Chile está en el número 27 del ICG es debido a un buen trabajo en macroeconomía y eficiencia, lo que garantiza mantener una buena posición en este ranking en el largo plazo.**
- ☐ El status de país “en desarrollo” nos beneficia enormemente ya que, a la luz del ICG, hace que los problemas en las áreas de salud y educación pasen desapercibidas.
- ☐ Que Chile ha alcanzado el nivel de los países más desarrollados y es un motivo de orgullo para todo el país.

Alternativa Correcta: A

En la realidad todo es dinámico. Ninguna organización o país tiene el éxito asegurado. Lo único que ayuda a mantenerlo es la conciencia colectiva de innovación para la competitividad.

9. La empresa en la que trabajas desea sacar algunos aprendizajes de la visión general de Google. Si aplicaran correctamente lo que hemos estudiado, ¿qué conclusión sacarían al estudiar la visión general de Google?

- ☐ **Para la empresa lo más importante es el cliente y es por eso que se han creado una gama tan amplia de productos.**
- ☐ La tecnología es la clave del desarrollo y crecimiento de la empresa.
- ☐ La empresa tiene un enorme equipo de investigación y desarrollo, especialmente dedicado a crear nuevos productos y nada más.
- ☐ El hecho de que no se le avisa al usuario cuales son resultados reales de búsqueda y cuales son anuncios han impulsado el éxito económico de la empresa.



Alternativa Correcta: A

Nuevamente tenemos aquí el concepto del enfoque en el cliente. Ver justificación a la pregunta 1.

10. La organización en la que trabajas, al igual que muchas otras en Chile, dice innovar. Sin embargo, en la práctica vende los mismos productos y servicios que en los últimos 10 años. Aplicando lo estudiado, ¿qué recomendación diría usted que es clave para cambiar ese escenario?

- ☐ Se debe hacer una gran inversión monetaria y crear un área de investigación y desarrollo.
- ☐ Los altos ejecutivos deben asegurar que todos los departamentos de su empresa realicen procesos de brainstorming (lluvia de ideas) todos los días.
- ☐ Se deben contratar asesorías y consultorías externas que hagan el trabajo de desarrollar nuevo productos.
- ☐ **Se debe trabajar en generar un clima de creatividad e innovación al interior de la empresa, incentivando el desarrollo de competencias que permitan desarrollar propuestas de valor.**
- ☐ Revisar si las personas de la organización fueron seleccionadas por su eficiencia en el trabajo y no por ser creativos, por lo que se debe renovar completamente el equipo de trabajo.



Alternativa Correcta: D

Todas las recomendaciones son válidas en cierto nivel, sin embargo, en base a lo estudiado aprendimos que la clave está en generar un clima de

creatividad e innovación al interior de la empresa.