

LA INNOVACIÓN EN EMPRESAS DE TELECOMUNICACIONES PERTENECIENTES A LA CÁMARA VENEZOLANA DE TELEVISIÓN POR SUSCRIPCIÓN

Johán A. Marchán A.*

Ana C. Bracho B.**

*T.S.U. en Turismo - Mención Servicios Turísticos

Instituto Universitario de Tecnología

Antonio José de Sucre

Ingeniero en Informática

Decanato de Ciencias y Tecnología UCLA

Magister en Gerencia Empresarial

Decanato de Administración y Contaduría

UCLA (DAC-UCLA)

Barquisimeto. Venezuela.

jmarchan@gmail.com

** Licenciada en Administración Comercial

DAC-UCLA

Magister en Gerencia Empresarial

DAC-UCLA

Barquisimeto. Venezuela.

anabrachob@gmail.com

Hoy en día se hace hincapié en la necesidad de acelerar el proceso de innovación. Por ello, la gestión de la innovación se convierte en un instrumento directivo capaz de contribuir sustancialmente al desarrollo de la empresa. Una vía para acelerar dicho proceso es sistematizándolo, haciendo que se elimine la “prueba y error” para ingresar en un proceso basado en el conocimiento. En esta investigación se estudiaron cinco empresas pertenecientes a la Cámara Venezolana de Televisión por Suscripción con el objetivo de analizar los procesos relacionados con la innovación en el período 2010-2012. Se verificó la presencia de las condiciones descritas por Morales (2010). Se trata de una investigación descriptiva, la cual utiliza los datos recolectados a partir de un cuestionario aplicado a gerentes de las organizaciones bajo estudio. Adicionalmente se realizó una entrevista no estructurada que complementó la información obtenida. De acuerdo al análisis de los resultados, las empresas fueron clasificadas según una escala definida, encontrando contrastes significativos que se traducen en una cultura que promueve y valora la innovación en algunos casos, o en una deficiencia en los aspectos formales que definen la estructura sobre la que se basa la sostenibilidad de los programas y proyectos de innovación en la organización.

Palabras clave: *innovación, sistematización de procesos, telecomunicaciones.*

ABSTRACT

Nowadays, the acceleration of de innovation process is relevant. Thereby the innovation management represents a managerial instrument able to substantially contribute to the development of the enterprises. One way to speed up the process above mentioned is the systematization. It permits to eliminate the method of trial and error in order to use a process based on knowledge. Enterprises belonging to the Venezuelan Subscription Television Chamber were studied in this research. The aim was to analyze the innovation processes over the course of a two-year timeframe (2010-2012). The presence of the conditions described by Morales (2010) was verified. It is a descriptive research and it uses data collected from a questionnaire which was applied to managers of the five enterprises under study. In addition, unstructured interviews were done to complement the information obtained from the questionnaires. According to the analysis of results, the enterprises were classified using a defined scale. In some cases, there is a culture that promotes and values the innovation. In other cases, there is a deficiency of the formal aspects that define the structure on which work the programs and projects of innovation in the organizations.

Keywords: innovation, process systematization, telecommunications

THE INNOVATION IN TELECOMMUNICATIONS ENTERPRISES BELONGING TO THE VENEZUELAN SUBSCRIPTION TELEVISION CHAMBER

**Johán A. Marchán A.
Ana C. Bracho B.**

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, en contextos caracterizados por la competencia intensa, el desarrollo de nuevas tecnologías y cambios acelerados en los mercados y en las preferencias de los clientes hacen que la innovación sea una estrategia de supervivencia empresarial. Morales (2010) plantea que la pregunta no es ¿innovar o no innovar? sino ¿cómo se puede innovar mejor y más rápidamente? Boston Consulting Group (2010) indica que el 26% de los gerentes generales ve la innovación como su prioridad estratégica número uno y un 72% la percibe como una de sus primeras tres prioridades estratégicas. Así, se ha convertido en uno de los aspectos resaltantes de las agendas de negocio. El reto de los miembros de la organización es convertir el discurso sobre innovación en crecimiento real, mejor desempeño y rentabilidad.

El objetivo de la innovación es desarrollar el valor de los negocios llevando las ideas desde la mente hasta el mercado. Sin embargo, este proceso supone superar diversos obstáculos (Smith, 2012), y puede ser alcanzada sistemáticamente. Además posee una cualidad intrínseca que radica en la dificultad de predecir los beneficios derivados de la inversión realizada en ella (Rama y Fernández, 2009). Al respecto, Gibson (2011:21) afirma: “... *el tema no es si una empresa puede innovar una vez, es si puede continuar generando innovaciones disruptivas en el tiempo (...)* Todo se reduce a tener una capacidad perdurable para la innovación que posibilite a la empresa

mantener una ventaja competitiva a largo plazo”.

Existe variedad de literatura sobre la innovación(1), en temas tan diversos como la comparación de patrones nacionales de innovación hasta la investigación de iniciativas individuales, sin embargo, hay un tema que interesa tanto a los teóricos como a los prácticos debido a su relevancia: las políticas de innovación o la estrategia individual de las organizaciones y su influencia en la consecución de los objetivos. Complementariamente, la innovación puede presentarse tanto por invención como por adopción, y puede variar con distintos grados de complejidad y alcance. Las discusiones recientes acerca de la velocidad de respuesta y las estrategias asumen que los ciclos de producto más rápidos, la introducción temprana de nuevos productos y las revisiones de los productos y servicios existentes son beneficiosos y que su ausencia perjudica a las organizaciones. A pesar de ello, se trata de un proceso que requiere un detallado análisis de riesgos y una cuidadosa planeación (van Dijk, 2010).

En relación al sector de las telecomunicaciones se trata de la actividad de mayor crecimiento en la economía (Conatel, 2011). Durante el primer trimestre del 2012 se ubicó en 7%, con más de 20 trimestres de crecimiento (MPPCTI, 2012). El término telecomunicación cubre las formas de comunicación a distancia, tanto direccional como bidireccional, entre ellas: radio, televisión, telefonía, transmisión de datos e interconexión de computadoras a nivel de enlace (Herrera, 1998). La

CONATEL (2008) la define como "... toda transmisión, emisión o recepción de signos, señales, escritos, imágenes, sonidos o informaciones de cualquier naturaleza, por hilo, radioelectricidad, medios ópticos, u otros medios electromagnéticos afines". Las mismas representan un elemento clave en la economía actual y tienen implicaciones en las relaciones entre las empresas y en la vida cotidiana de los ciudadanos.

Cifras con respecto al sector de telecomunicaciones contrastan, por un lado la contracción de los mercados como resultado de una tasa de inflación, estimada en 24,2% para final del 2012 (Rombiola, 2012), y por otro, la necesidad del público de mantenerse conectado en sus hogares y oficinas.

En el caso venezolano, la inversión realizada en el sector de las telecomunicaciones se ha ido incrementando desde el año 1997 (CONATEL, 2011). Sin embargo, todavía existen sectores no beneficiados lo cual representa un mercado potencial para las empresas pertenecientes a este sector(2). A pesar de haber registrado un desarrollo en las principales líneas de negocios, el crecimiento se ve reducido en todas las compañías del sector por el fuerte control cambiario. Esta restricción es una de las razones por la que las empresas se ven motivadas a innovar, pues cada compañía debe encontrar la manera más eficiente de invertir las divisas que se le asignan, encontrando los recursos que mejor se adaptan a su situación particular y que les pueden brindar un mayor retorno en la inversión y la dife-

renciación que puede ser decisiva para atraer nuevos clientes y conservar los existentes. Por otro lado, CONATEL tiene entre sus funciones la regulación de las tarifas de cada uno de los servicios, y debe aprobar los ajustes de precios propuestos por las compañías del sector. Esto trae como consecuencia que las empresas no puedan recurrir al aumento de las tarifas como un método de aumentar su rentabilidad, lo que se presenta como un reto adicional que puede ser enfrentado a través de la gerencia de la innovación.

Las respuestas viables para enfrentar las situaciones del entorno en cada organización dependen de varios factores, entre los que se encuentran: capacidad financiera, talento humano y la plataforma tecnológica sobre la que basa su prestación de servicios de cada empresa, entre otros. Esto lo expone Couto (2009:21), cuando afirma que "para innovar se requiere la conjunción de recursos, conocimientos y contactos que se deben vincular y coordinar por equipos multidisciplinarios creativos y sinérgicos, dado que esto no ocurre espontáneamente".

Dadas estas condiciones, surgen ciertas interrogantes: ¿Cuál ha sido la política aprobada y aplicada por las organizaciones del sector telecomunicaciones en materia de gerencia de la innovación? ¿Cómo ha sido el comportamiento del sector telecomunicaciones frente a las regulaciones de los organismos competentes? ¿Qué tan preparadas están las empresas para gerenciar la innovación?

MARCO TEÓRICO

Se presentan a continuación varios proyectos, nacionales e internacionales, que se encuentran relacionados con el

análisis de los procesos de innovación en general y con el desempeño de las empresas de telecomunicaciones (ver Tabla No. 1).

Tabla No. 1
Antecedentes Teóricos

Contexto	Autor	Aspectos considerados
Internacional	Ezzel y Atkinson (2010)	Expone la tendencia cada vez más frecuente en los países de diseñar estrategias nacionales de innovación para coordinar sus políticas apuntando hacia las capacidades, la investigación científica y las tecnologías de la información y comunicación (TIC), los impuestos, el comercio, la propiedad intelectual, las compras del gobierno, las normas de cumplimiento voluntario y obligatorio, con el fin de impulsar el crecimiento económico a través de la innovación
	Morales (2010)	Presenta un modelo que permite gestionar la innovación de forma sistemática, con el mismo rigor y disciplina que otros procesos críticos de negocios. En el mismo existen ocho pasos para implementar un programa de innovación en la organización, resultado de un trabajo en consultoría con empresas en distintos sectores.
	van Dijk (2010)	Se enfoca en la relación entre los modelos de negocios y la innovación abierta, un tipo de innovación que pone el conocimiento adquirido y la tecnología a disposición de diferentes actores relacionados o no con un proyecto en particular.
Nacional	Manrique (2005)	Estudia las condiciones para la aplicación de prácticas de gestión de innovación en empresas de telecomunicaciones del área metropolitana de Caracas, según el modelo de Tushman y O'Reilly. Determina las causas originales de la resistencia a la innovación y al cambio, que abarcan todo el sistema organizacional, así como las brechas de desempeño actual y la capacidad de la organización para alcanzar la estrategia, objetivos y metas trazadas. Los componentes son: tareas cruciales y flujos de trabajo, organización formal, gente y cultura organizacional.
	Nocifora (2005)	Analiza casos de innovaciones tecnológicas exitosas realizadas por empresas en Venezuela con el fin de determinar los procesos seguidos, las barreras superadas y los factores que fueron claves para el éxito. Destaca cinco fases propuestas para la innovación tecnológica:

Tabla No. 1. Continuación

Contexto	Autor	Aspectos considerados
Nacional		direccionamiento estratégico de la innovación, búsqueda de oportunidades de innovación, generación de ideas, selección de ideas y puesta en práctica de ideas.
	Quintero (2006)	Plantea analizar la manera en que las innovaciones de las TIC motivan el cambio organizacional. Concluye que la competitividad y efectividad de costos, han puesto especial énfasis en las innovaciones de TIC para productos, procesos y servicios. Otra de las conclusiones es que la introducción de una nueva TIC tomará tiempo, y el cambio deberá ser manejado cuidadosamente fase por fase. Resalta factores importantes como la capacidad humana, la práctica interprofesional y la gerencia del recurso humano, los cuales son críticos cuando las TIC son introducidas en una organización.
	Lozza (2007)	Determina la relación entre el proceso de liderazgo según Kouzes y Posner y la percepción de las condiciones para la gestión de la innovación según Tushman y O'Reilly en el departamento de Finanzas de una empresa de consumo masivo. Se evalúan los rasgos de los gerentes, coordinadores y supervisores para determinar su grado de liderazgo y se determinan las deficiencias y fortalezas de los sujetos bajo estudio basándose en las prácticas del modelo teórico.
	Perdomo (2011)	Expone que es imprescindible realizar un diagnóstico de los procesos, el cual ayuda a conocer la situación actual en materia de proyectos y sirve como insumo principal para la generación de propuestas. Propone la utilización de herramientas que han probado ser efectivas, como el Índice de Calificación de Definición del Proyecto, y la redefinición del proceso de lecciones aprendidas, que permiten optimizar las fases del ciclo de vida de los proyectos llevados a cabo en las empresas de telecomunicaciones.

Elaboración propia.

El modelo teórico utilizado propone ocho pasos para sistematizar la innovación en las organizaciones (Morales, 2010). El mismo se usará como referencia para comparar los esfuerzos de innovación hechos en las organizaciones bajo estudio a partir de la

perspectiva de sus gerentes. En dicho modelo se especifica que las empresas deben seguir ciertos pasos para lograr obtener un sistema que les permita no sólo gestionar las innovaciones en forma eficiente sino promover un ambiente fértil para cultivarlas y selec-

cionarlas de acuerdo a la estrategia y objetivos particulares de cada ambiente organizacional.

El autor analiza la situación de las organizaciones modernas, en la cual la globalización y la convergencia de estrategias las impulsa a mercados donde es difícil diferenciarse, los productos

tienden a ser commodities y a realizar un ajuste de precios para proteger sus márgenes de ganancia. Así, se presenta la necesidad de reducir los tiempos de implementación de las ideas, de manera que las organizaciones puedan aprovechar eficientemente las oportunidades. En particular, las fases propuestas por Morales (2010) son las siguientes:

Tabla No. 2
Fases del Modelo de Morales

No.	Fase	Descripción
1	Alinear la innovación con la estrategia de la empresa	Definir el concepto de lo que se considera innovación. Existen ocho áreas principales que pueden constituir la innovación dentro de la empresa: productos, servicios, procesos o tecnologías, experiencias, estrategias, mercados, canales de distribución y comunicación y alianzas estratégicas.
2	Obtener compromiso del equipo directivo.	Asegurar el apoyo de la alta dirección a fin de contar con los recursos físicos y financieros para la consecución de los objetivos trazados en la estrategia de innovación.
3	Desarrollar un plan de comunicación, capacitación e incentivos.	Preparación acerca de aspectos prácticos para materializar la innovación, buscar las oportunidades, reducir los riesgos asociados, e inclusive la manera adecuada de presentar las ideas al equipo directivo.
4	Definir una estructura y roles para apoyar la innovación.	Construir un puente organizativo soportado por gerentes y líderes de innovación que ayuden a capturar ideas, darles seguimiento y ahorrar esfuerzos y recursos en el largo plazo.
5	Crear un proceso para administrar las ideas.	Planificación, organización, dirección y control de los recursos de innovación, incluyendo las ideas innovadoras generadas dentro de la organización, creando un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente los objetivos específicos fijados en la estrategia general de la organización.
6	Definir el proceso de evaluación de ideas.	Contar con procedimientos y criterios definidos de selección, y contribuir a reducir el tiempo de implementación y puesta en práctica.
7	Fomentar una cultura de innovación.	Una verdadera cultura de innovación rompe los paradigmas y construye nuevos a medida que se va

Tabla No. 2. Continuación...

No.	Fase	Descripción
		beneficiando del valor que le aporta la puesta en marcha de las ideas que se producen dentro de la organización.
8	Definir métricas de innovación.	Medir si el programa está o no dando resultados adecuados, por ejemplo retorno sobre la inversión hecha en innovación. Además del control y seguimiento de los recursos asignados y recibidos.

Uno de los principales mensajes que se puede rescatar del autor es la imposibilidad de eliminar por completo el riesgo en la implementación, tanto de las ideas y proyectos de innovación como del programa en sí mismo. De esta forma, se considera en el presente trabajo que una organización está completamente preparada para la innovación si tiene implementados los ocho pasos propuestos por Morales, o alguna variante de estos, dentro de sus procesos formales.

MARCO METODOLÓGICO

Es un estudio de descriptivo exploratorio no experimental de tipo transeccional que hace uso de herramientas del campo de la estadística descriptiva. Los datos recolectados corresponden al período de estudio (2010-2012). La unidad de análisis estuvo constituida por gerentes de cinco empresas pertenecientes a la Cámara Venezolana de Televisión por Suscripción (denominadas E1 a E5 en lo sucesivo por razones de confidencialidad). Los sujetos seleccionados para responder el instrumento de recolección de datos ocupan puestos de dirección en sus respectivas organizaciones, asegurando que tienen

un alto nivel de experticia en el tema consultado.

Para recolectar los datos necesarios a fin de describir los procesos de innovación y sus dimensiones (políticas y metodología, acciones ejecutadas, impacto sobre la gestión y preparación para gerenciar la innovación) se utilizó la técnica del cuestionario. El cuestionario consta de trece preguntas (ver Anexo). La validez y confiabilidad de este instrumento se verificaron mediante el juicio y revisión de expertos. De forma complementaria, se condujeron entrevistas no estructuradas, lo que proporcionó una fuente adicional de información, además de servir como una oportunidad para aclarar eventuales dudas o comentarios sobre el cuestionario y el objetivo de la investigación.

El análisis de las respuestas permitió clasificar las empresas objeto de estudio de acuerdo a las políticas de innovación implementadas, las herramientas utilizadas para identificar oportunidad y generar soluciones innovadoras, y en la preparación que tienen para gerenciar la innovación. Dicha clasificación se hizo de acuerdo a una escala definida, donde cada categoría se evaluó con un puntaje de cero (0) a tres (3). Esta escala permitió hacer

una equivalencia entre los datos recolectados a través del cuestionario antes mencionado. De esta manera las organizaciones pudieron ubicarse dentro de una de las siguientes clases.

- Inicial: se refiere a las empresas que se encuentran en un estado en el cual la innovación aún no está sistematizada ni sigue procesos formales establecidos y repetibles.
- Intermedio: denota una intención de sistematización de los programas y procesos de innovación, sin la madurez necesaria para asegurar su sostenibilidad en el tiempo.
- Avanzado: referido a las organizaciones que demuestran un grado de madurez que reconoce a la innovación como un proceso clave de negocios y dedica esfuerzos considerables en el desarrollo de programas formales.
- Experto: describe a las organizaciones que cuentan con una cultura de innovación madura y que demuestran dominar las etapas de la metodología propuesta por Morales (2010).

Antes de presentar el análisis de los resultados obtenidos en la investigación, es importante recalcar que se trata de un estudio no probabilístico y que, por lo tanto, los datos arrojados no podrán ser considerados para todas las empresas del área de telecomunicaciones, sino para las cinco empresas estudiadas. Se persigue describir los procesos de innovación, la puesta en

marcha de sus resultados, así como las estructuras organizacionales y las competencias del personal dentro de la organización. Para ello se consideran las siguientes dimensiones, las cuales facilitan el estudio: políticas y metodología, acciones ejecutadas y preparación para gerenciar la innovación.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

1. Políticas y Metodología

1.1. Políticas definidas en la organización orientadas a promover la innovación.

Ausencia de un criterio unificado sobre la presencia o no de los elementos formales que moldean las políticas de innovación que se aplican en las organizaciones, a excepción de los casos de la definición de las campañas de ideas y proyectos de innovación en E1 y E4.

1.2. Métricas de innovación definidas.

A través de la información obtenida de las entrevistas no estructuradas, se evidenció que las métricas no son utilizadas de manera especial para los proyectos de innovación, sino para la gestión de las organizaciones en general. Una característica importante en este sentido, es que la mayoría de las métricas observadas están de una u otra forma relacionadas con los aspectos económicos y financieros del negocio, como lo son: el retorno sobre la inversión o la cantidad de recursos dedicados a la innovación. En general, se percibe una falta de atención hacia los aspectos relacionados con los tiem-

pos de implementación (time-to-market, velocidad para desarrollar un prototipo) y la participación de los diversos actores en el proceso de generación de ideas.

1.3. Implementación de programa de incentivos.

Se evidencia la ausencia de un programa formal de incentivos que promueva los esfuerzos de innovación dentro las organizaciones, lo que deja a los miembros más creativos sin ninguna recompensa adicional que impulse el deseo de contribuir a resolver los problemas existentes o aprovechar las oportunidades del entorno. Otro dato es que el personal gerencial no asiste regularmente a eventos formales de formación que les permitan conocer herramientas para gerenciar la innovación, lo que puede incidir en la formalización de los procesos internos y el apoyo recibido por las iniciativas generadas internamente.

1.4. Estructuras para apoyar la innovación.

La implementación de una estructura formal que le dé a un departamento la capacidad de liderar y concentrar los esfuerzos de innovación representa un avance organizacional importante, pues asegura la sostenibilidad de los programas y contribuye significativamente a la formación de una cultura que promueva la creación de ideas y la disposición a resolver problemas existentes. En E1 y E4 este cargo está definido, lo que no ocurre en los otros casos. Esta disparidad se

interpreta como un desconocimiento acerca de cuál es el área que debe dirigir las ideas y recursos destinados a la innovación e incide en la eficiencia de las comunicaciones internas y externas.

En los casos donde es afirmativa la respuesta, esta responsabilidad recae mayoritariamente sobre el nivel estratégico de la organización, lo que representa una ventaja pues el directivo de este nivel se encuentra en conocimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la empresa, así como del valor que pueden tener ciertas ideas para la estrategia general que se encuentra planificada. Este no es el caso cuando la responsabilidad se asigna al nivel táctico, pues se presenta la posibilidad de recibir información parcial o filtrada que limite la visión que se tiene de la estrategia integral y de cómo determinada idea puede contribuir a ella.

1.5. Concentración de los esfuerzos de innovación.

La innovación puede dirigirse en distintos vectores de acuerdo a los objetivos y capacidades de cada organización, en este sentido se observa que E2 da mayor prioridad a los nuevos productos, nuevos mercados y alianzas estratégicas, tres ítems que pueden estar relacionados en la macro estrategia. A diferencia de ello, E4 refleja una mayor apertura hacia las áreas donde enfoca sus esfuerzos de innovación, las cuales incluyen nuevos canales de distribución, nuevas experiencias, nuevos productos y servicios.

Tabla No. 3
Aspectos prioritarios en los procesos de innovación

	E1	E2	E3	E4	E5
Nuevas alianzas estratégicas	Alto	Alto	Medio	Medio	Bajo
Nuevos canales de comunicación	Alto	Bajo	Bajo	Alto	Bajo
Nuevos mercados	Alto	Alto	Bajo	Medio	Medio
Nuevas experiencias	Medio	Medio	Medio	Alto	Bajo
Nuevos modelos de negocio	Medio	Medio	Bajo	Medio	Medio
Nuevos procesos o tecnologías	Medio	Medio	Bajo	Medio	Medio
Nuevos productos	Alto	Medio	Alto	Alto	Medio
Nuevos servicios	Alto	Alto	Alto	Alto	Medio

Elaboración propia.

En el caso de E3, la prioridad más alta está en los nuevos servicios y nuevos productos. El caso de E1 refleja una alta prioridad en cinco áreas de innovación. Por un lado, la disposición a innovar en estos aspectos puede dar resultados positivos por el efecto de sinergia que se crea por las interdependencias formadas, conviene sin embargo advertir que se corre el riesgo de diluir los recursos humanos, físicos y financieros al punto de no obtener resultados verdaderamente significativos o dramáticos en ninguna de las áreas.

En E5 se nota la mayor debilidad entre las empresas estudiadas. De las respuestas se evidencia que no están concentrados los esfuerzos de innovación y que estos no son significativos a juicio de los encuestados.

2. Acciones Ejecutadas

2.1. Uso de herramientas para identificar oportunidades de innovación.

En esta categoría, todas las organizaciones se encuentran utilizando entre tres y cinco herramientas para detectar las oportunidades de

innovación. El buzón de sugerencias para clientes, el análisis de la competencia y de las tendencias del mercado son instrumentos tradicionales que se han ganado un lugar en las organizaciones por su efectividad. Parece sin embargo, que otros métodos menos tradicionales no han tenido aceptación o no se comunica su uso. En cualquiera de los casos, contar con la mayor cantidad posible de canales por donde compartir información puede ser una diferencia importante en el desempeño de los programas de innovación.

2.2. Uso de herramientas para generar ideas creativas.

Luego de identificar las oportunidades de innovación, las acciones que se toman para encontrar soluciones innovadoras constituyen el paso siguiente. Es de notar que ninguno de los encuestados denota el uso de herramientas de la llamada “innovación abierta” de la que habla van Dijk (2010), en donde se involucran tanto a proveedores como a clientes en la identificación de oportuni-

des y en el hallazgo de soluciones que produzcan un efecto sobre las situaciones o problemas estudiados. Esta carencia de apertura se aprecia inclusive cuando no se hace uso de los aportes de un consultor externo. Solo E2 mencionó el uso de esta alternativa como una herramienta para generar ideas creativas.

Un punto importante a observar es la presencia de lluvias de ideas o *brainstorming* en equipos internos, en su mayoría interdisciplinarios, que debaten posibles soluciones desde las perspectivas de cada área de competencia particular. Otra herramienta que se pudo observar es el buzón de sugerencias de los clientes como una fuente de soluciones, teniendo en cuenta que el cliente puede ser una fuente productiva de ideas, pero generalmente desconoce los factores tecnológicos, económicos, humanos y de otra índole que inciden en la toma de decisiones y el delineamiento de la estrategia y la táctica de la organización.

2.3. Procesos de administración y evaluación de ideas definidos.

Una vez que las ideas se han hecho fluir por la organización, los criterios de selección comienzan a jugar un papel vital en su desarrollo, pues separan las iniciativas que están alineadas con la estrategia general de la empresa y potencian las que pueden rendir mayores beneficios y tener un efecto más significativo en el desempeño final. En este caso, las empresas estudiadas reflejan una realidad que afrontan las organizaciones en distintos sectores

económicos: diferenciarse. E1, E3 y E4 coinciden en que las innovaciones que representan una ventaja competitiva tienen prioridad, esto es consistente con la realidad del mercado en el que se desenvuelven estas organizaciones, pues se trata de servicios que tienden a ser *commodities* entre los consumidores venezolanos. Por otro lado, suplir la necesidad del cliente es un valor en el que coinciden E4 y E2, lo que permitiría a las empresas aprovechar una oportunidad que está presente entre los clientes actuales o potenciales.

3. Preparación para gerenciar la innovación.

3.1. Compromiso del equipo directivo con la innovación

En este apartado, la respuesta es resaltar que el equipo directivo y gerencial demuestra compromiso con las iniciativas y los programas de innovación dentro de la empresa. Esto demuestra que se percibe a un equipo directivo involucrado con la innovación aunque es posible que existan espacios para la mejora, si se relaciona con las respuestas anteriores donde se expresa la ausencia de métricas y programas formales que soporten las iniciativas.

3.2. Promoción de los esfuerzos relacionados con la innovación

La correcta promoción de los esfuerzos de innovación puede tener un efecto multiplicador dentro de la organización, por lo que es vital para la continuidad de los programas. En este aspecto, las organiza-

ciones estudiadas confían en que la promoción de los esfuerzos de innovación se haga a principalmente a través de la cadena de mando organizativa.

3.3. Condiciones culturales que promueven la innovación.

En cuanto a los aspectos de la cultura organizacional, los encuestados reflejan valores intermedios para la mayoría de los aspectos que miden lo apropiado del ambiente de trabajo. Es de destacar el valor que se le da a la disponibilidad de recursos para innovar en E2, y en general al resto de los ítems, lo que denota una cultura que puede ser fértil para un programa de innovación formal, en caso de implementarse. En contraste, algunos de los rasgos clásicos de la cultura innovadora, como lo son la visión y el liderazgo, y la motivación a experimentar y correr riesgos se encuentran en valores que no son considerados altos, esto se presenta en todas las empresas estudiadas. Vale la pena resaltar el bajo valor que recibe el cuestionamiento del *status quo* pues este tipo de mentalidad que no se conforma con los resultados que se están logrando, es considerada por Morales (2010) como una de las características fundamentales en el innovador corporativo.

3.4. Preparación formal para la gestión de la innovación.

Morales (2010) reseña que no es suficiente la implementación de los procesos si no existe en la organización la preparación formal y

la motivación para aprovecharlos. En general se nota una deficiencia importante al recopilar la información, pues la mayoría de los encuestados refleja que los objetivos se comunican a través de la cadena de mando organizativa, lo que puede traer inconvenientes al no ser una comunicación directa entre el nivel estratégico que define los objetivos y los vectores de innovación y los posibles generadores de ideas creativas.

A excepción de E4, los encuestados manifiestan que no existe capacitación o entrenamiento formal para encontrar las oportunidades de innovación. Una deficiencia que no contribuye al establecimiento de un clima fértil para la generación de ideas creativas. Esto constituye un riesgo pues denota que las ideas dependen de “héroes” que tienen la mentalidad para encontrar y generar ideas, y que adicionalmente, cuentan con las capacidades innatas o adquiridas de presentarlas de la manera correcta. Otra posibilidad es que las ideas provengan del juicio y el criterio de la alta gerencia, lo limita significativamente los canales de producción, al poner toda la responsabilidad en la directiva que, generalmente tiene un punto de vista muy particular sobre los procesos y las oportunidades del mercado.

Para finalizar, es conveniente presentar una descripción de cada empresa por separado en base a los resultados del cuestionario y la información extraída de las entrevistas no estructuradas (ver Tabla No. 4).

Tabla No. 4
Resumen de resultados obtenidos

Organización estudiada y nivel-escala asignado	Políticas y Metodología	Herramientas y Procesos	Preparación para gerenciar la innovación	Recomendaciones	Consideraciones generales
E1 6 Avanzado	Evidencia mayor fortaleza en este aspecto, impulsado por el uso de métricas definidas, una definición clara de los responsables de liderar la innovación y claridad en la comunicación de qué es considerado innovador a través de la visión estratégica.	Muestra desarrollo en el uso de las herramientas, aunque además de usar las tradicionales para identificar oportunidades, utiliza varias metodologías para atender las necesidades detectadas. Considera la ventaja competitiva como primer valor para la selección de una idea. No tienen claro cuáles deben ser los criterios adicionales que se consideren al evaluar estas ideas.	Muestra un desarrollo más consistente en los aspectos estudiados. No existe una diferenciación clara entre los procesos de innovación y los rutinarios dentro de la organización.	La diferenciación de procesos especializados, así como el uso de métricas específicas para medir el progreso pueden aportar dividendos significativos a esta empresa.	Mayor desarrollo de una cultura de innovación y percepción sobre la colaboración dentro de la organización, un ítem clave que potencia la aptitud para innovar.
E2 6 Avanzado	No tiene claro los elementos formales que definen las políticas de innovación en la organización. Esta situación se repite al mencionar las métricas usadas y la responsabilidad de liderar los esfuerzos de innovación.	Utiliza dos herramientas: el uso de un consultor externo y un buzón de sugerencias de empleados. Se involucra a todos los actores en la identificación de oportunidades y en la generación e implementación de las soluciones creativas pertinentes.	Preparación para gerenciar la innovación y en las características que definen una cultura que promueve la innovación, aunque los aspectos formales para definirla constituyen un área por mejorar.	Conservar los elementos culturales que presenta y a la vez invertir en capacitación formal para los empleados clave que considere pueden realizar aportes importantes al rendimiento, esto permitirá fortalecer los elementos formales de definición que determinan los caminos a seguir.	Tiene valores consistentes en los indicadores de la cultura. Depende de la cadena de mando para la comunicación de los objetivos lo que acarrea los inconvenientes.

Tabla No. 4. Continuación...

Organización estudiada y nivel-escala asignado	Políticas y Metodología	Herramientas y Procesos	Preparación para gerenciar la innovación	Recomendaciones	Consideraciones generales
E3 4 Intermedio	No se evidencia presencia de elementos formales que definan la innovación en la organización ni en el uso de métricas para controlar el rendimiento de los recursos asignados al desarrollo lo que representa una debilidad importante pues refleja la ausencia de políticas formales con respecto a la innovación.	Menciona la utilización de grupos focales para la identificación de oportunidades Apoyo a la marca como un criterio de selección de ideas, esto no representa un aporte a la innovación pues la marca en sí misma no agrega valor real al cliente final.	Adolece de definiciones formales que sirvan de marco para definir la visión de la empresa y los vectores hacia donde debe estar dirigida la innovación para alinearse a la estrategia a largo, mediano y corto plazo, esto se suma a la falta de preparación formal y vacíos que perjudican el desempeño.	Completar los requerimientos de la estructura formal que menciona Morales (2010), en lo referente a las definiciones del alcance y los objetivos de las campañas de ideas y proyectos de innovación, así como la definición operativa de la innovación que serviría para orientar los proyectos y comunicar cuáles de las ideas aportan valor en este aspecto.	Tiene espacios que mejorar en los aspectos que caracterizan a una cultura innovadora.
E4 7 Experto	Tiene definidas campañas de ideas y una serie de métricas e indicadores para evaluar el desempeño. Se conoce quién tiene la responsabilidad de liderar los esfuerzos de innovación, lo que denota una estructura que apoya la innovación.	Exhibe mayor madurez en esta dimensión, pues se menciona tanto el uso de grupos focales como un programa de emprendimiento corporativo. Estas dos herramientas, sumadas con la ventaja competitiva y la necesidad del cliente como criterios de selección pueden representar una diferencia significativa en el desempeño de las iniciativas y el rendimiento de los recursos asignados a la innovación en la organización.	Con definiciones formales, programas de innovación y preparación del personal de los niveles estratégico y táctico, lo cual aporta gran valor a esta empresa.	Aprovechar el empuje en la motivación que aporta un programa de reconocimientos a la innovación Otorgar reconocimientos a las personas no solamente por las ideas generadas, sino por las ideas implementadas. Este programa no debe estar atado a las recompensas económicas, sino que existen alternativas viables que pueden ser mantenidas aun en momentos de crisis.	Cultura de innovación, a través del entrenamiento formal a través de talleres, seminarios y conferencias.

Tabla No. 4. Continuación...

Organización estudiada y nivel-escala asignado	Políticas y Metodología	Herramientas y Procesos	Preparación para gerenciar la innovación	Recomendaciones	Consideraciones generales
E5 3 Intermedio	No evidencia una particular inclinación hacia la formalización de políticas y metodologías para gestionar la innovación. No se maneja un criterio unificado en este aspecto.	Utiliza herramientas tradicionales como el buzón de sugerencias de los clientes, análisis de la competencia y los estudios cuantitativos de mercado como las fuentes principales de identificación de oportunidades. Su porte depende en gran medida de la habilidad con que se estudien los resultados obtenidos.	Carencia de elementos formales que definan lo que constituye innovación dentro de la organización no contribuye al establecimiento de una estructura que soporte los procesos creativos.	Fortalecer los elementos formales de definición de la visión de innovación y los vectores hacia donde está dirigida, de manera que se enfoquen los esfuerzos hacia las direcciones que sean más convenientes para la organización, todo esto concentrado en un departamento que responsable de coordinar estos esfuerzos.	No hay una certeza de que los directivos se encuentren comprometidos con la innovación, y los rasgos característicos de una cultura de innovación no son particularmente resaltantes.

Elaboración propia.

CONCLUSIONES


La innovación es un factor clave de sustentabilidad empresarial y hoy es del conocimiento general que es una realidad que aplica en el ámbito global. Como producto del análisis de la investigación desarrollada, se cumplieron los objetivos planteados, en primer lugar, porque se identificaron los rasgos de la cultura organizacional que, de estar presentes en la empresa, propician las condiciones para innovar consistentemente y de acuerdo a los vectores definidos en el nivel estratégico.

Las empresas estudiadas cuentan con áreas de innovación en las cuales es posible una mejora sustancial. En general, el reconocimiento de la innovación como un proceso clave de negocios es deficiente, y, por lo tanto, existe poca intencionalidad de promoverla abiertamente, a excepción de algunas actividades puntuales que no constituyen un aporte determinante a la cultura ideal de innovación que describe Morales (2010).

Adicionalmente, se notó falta de criterios unificados acerca de los aspectos relacionados con la innovación dentro de las organizaciones, y ausencia de preparación formal para los miembros claves que pueden representar un salto cualitativo en los dividendos que rinden los recursos invertidos en ese aspecto.

En los tiempos actuales, en donde los cambios son vertiginosos y la supervivencia de las organizaciones depende de su adaptabilidad para poder enfrentarlos, es necesario trabajar con

grupos multidisciplinarios. Esto es así porque todos los conocimientos necesarios para innovar no están solo en una persona, sino en una diversidad complementaria de personas. Bajo esta perspectiva, la creación de una estructura formal que soporte los esfuerzos creativos y la promoción de una cultura que destaque y premie los esfuerzos constituyen catalizadores que a largo plazo rendirán los beneficios económicos que estas organizaciones esperan.

Se recomienda a las organizaciones estudiadas fortalecer el aspecto organizativo y documental que modela los procesos creativos, así como el establecimiento de canales efectivos de comunicación de la estrategia y los objetivos definidos, dentro del marco de lo razonable. En este sentido, es importante que estos canales utilicen vías alternativas a la cadena de mando organizativa y se adapten a la flexibilidad propia de los procesos de creación de valor e innovación 

NOTAS:

- (1) Sobre los tipos de innovación (según el área a la cual está dirigida –tecnológica o comercial– y en relación a las distancias conceptuales que la separan de lo establecido – incrementales y radicales) se sugiere consultar a Manrique (2005). En relación a las formas de innovación: productos, procesos, mercadeo, posicionamiento, paradigmas y modelos de negocio consultar a Gilbert (1994) y Tidd y otros (2005). Con respecto a los modelos de innovación ver: Rothwell (1986), Kuczmarski (1997), Robinson y Stern (1998), Ponti (2001), Manrique (2005), Lozza (2007) y Morales (2010). Para el tema de gestión de la innovación consultar a la Asociación de la Industria Navarra (2008).
- (2) Consultar CONATEL (2011) y CONATEL (2012) para estadísticas del sector.

BIBLIOGRAFÍA

- ASOCIACIÓN DE LA INDUSTRIA NAVARRA (2008). *Guía Práctica. La gestión de la Innovación en 8 pasos*. Agencia Navarra de Innovación. Pamplona. España.
- BOSTON CONSULTING GROUP (2010). *Innovation 2010: A return to prominence and the emergence of a new world order*. The Boston Consulting Group. Boston. USA.
- COMISIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES DE VENEZUELA - CONATEL (2008). Página web en línea. Fuente: www.conatel.gob.ve/#http://www.conatel.gob.ve/index.php/principal/telecomunicaciones (Consultado el 12-09-12).
- COMISIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES DE VENEZUELA - CONATEL (2011). *La inversión en telecomunicaciones registró un incremento de 21,74 por ciento*. Noticias. Fuente: www.conatel.gob.ve/#http://www.conatel.gob.ve/index.php/principal/noticiacompleta?id_noticia=3057 (Consultado el 24-07-12).
- COMISIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES DE VENEZUELA - CONATEL (2012). *Estadísticas preliminares del Sector de Telecomunicaciones. Presentación Primer Trimestre 2012*. Puerto Cabello, Venezuela. Fuente: www.conatel.gob.ve/files/Indicadores/indicadores2012/

- presentacion_I_trimestre_2012.pdf (Consultado el 24-07-12).
- COUTO, GABRIELA(2009). **Las “cinco ies” para innovar.** *INCAE Business Review*. Vol. 1. No. 9. Costa Rica. pp. 20-29.
- EZELL, STEPHEN AND ROBERT D. ATKINSON (2010). ***The Good, the Bad, and the Ugly of Innovation Policy***. The Information Technology & Innovation Foundation. Washington, DC. USA. Fuente: www.itif.org/publications/good-bad-and-ugly-innovation-policy (Consultado el 29-07-12).
- GIBSON, ROWAN (2011). **Implantando la Innovación en el ADN de las Organizaciones.** *Revista Gestión*. Edición Octubre. Santo Domingo. pp. 20-25.
- GILBERT, JOSEPH T. (1994). **Choosing an innovation strategy: Theory and practice.** *Business Horizons*. Vol. 37. No. 6. pp. 16–22.
- HERRERA PÉREZ, ENRIQUE (1998). ***Introducción a Las Telecomunicaciones Modernas.*** Editorial Limusa. México.
- KUCZMARSKI, THOMAS D. (1997). ***Innovación: estrategia de liderazgo para mercados de alta competencia.*** McGraw-Hill. Bogotá, Colombia.
- LOZZA, ADRIANA (2007). **Relación entre liderazgo y percepción de las condiciones para gestión de la innovación en una empresa de consumo masivo.** Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas. Venezuela.
- MANRIQUE LAZCANO, BÁRBARA (2005). **Diagnóstico de la gestión de innovación según Tushman y O’Reilly en empresas de telecomunicaciones del área metropolitana.** Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas. Venezuela.
- MORALES RODRÍGUEZ, MARIO (2010). Seminario Virtual: Cómo Sistematizar la Innovación en la Práctica. *Innovare*. Costa Rica. Fuente: sites.google.com/a/quieroinnovar.com/innovare/eventos-1/seminariovirtualcomosistematizarlainnovacionenlapractica (Consultado el 29-07-12).
- NOCIFORA LOCCI, MAURICIO (2005). **La innovación tecnológica en las empresas en Venezuela.** Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.
- PERDOMO ROSAS, GABRIEL ALEXANDER (2011). **Plan de mejoras para la gestión de proyectos dentro de una empresa de telecomunicaciones.** Postgrado en Gerencia de Proyectos. Universidad Católica Andres Bello. Caracas. Venezuela.
- PONTI, FRANC (2001). ***La Empresa creativa: Metodologías para el desarrollo de la innovación en las***

- organizaciones*. Ediciones Granica. Barcelona, España.
- QUINTERO, BLANCA (2006). **Las innovaciones de las tecnologías de la información y la comunicación como factores motivadores del cambio organizacional**. FACES. Universidad Central de Venezuela. Caracas. Venezuela.
- RAMA DELLEPIANE, RUTH Y JUAN FERNÁNDEZ SASTRE (2009). **Cambio tecnológico e innovación ¿Cómo medirlos?** *Apuntes de Ciencia y Tecnología en España*. No. 31. pp. 34-46.
- MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARACIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN - MPPCTI (2012). *Actividad del sector Telecomunicaciones tuvo un crecimiento del 7%*. Noticias. Venezuela. Fuente: mcti.gob.ve/Noticias/14259 (Consultado el 19-06-12).
- ROBINSON, ALAN and SAM STERN (1998). **Corporate Creativity: How Innovation & Improvement Actually Happen**. Berrett-Koehler Publishers. San Francisco, USA.
- ROMBIOLA, NICOLAS (2012). *Inflación en Venezuela 2012*. Fuente: cambiolibolivar.com/inflacion-venezuela-2012 (Consultado el 19-06-12).
- ROTHWELL, ROY (1986). **Innovation and re innovation: A role for the user**. *Journal of Marketing Management*. Vol. 2. No. 2. pp. 109-123.
- SMITH, HOWARD (2012). *What innovation is*. CSC White Paper. European Office of Technology and Innovation. Computer Science Corporation. Hampshire. United Kingdom.
- TIDD, JOE; JOHN BESSANT and KEITH PAVITT (2005). **Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change**. 4th Edition. John Wiley & Sons. West Sussex, Inglaterra.
- van DIJK, M. (2010). **Open innovation in a closed world**. Science and Innovation Management. Faculty of Geosciences. Universiteit Utrecht. Amsterdam.

Anexo - Cuestionario

Estudio de los procesos formales de innovación presentes en la organización

Marque los elementos que están presentes formalmente en su organización

- Declaración de la importancia de la Innovación para la Empresa (Definición de por qué la empresa desea un programa para sistematizar la innovación)
- Definición Operativa de la Innovación (Definición que se utiliza para evaluar si algo es o no innovador en la empresa)
- Visión de Innovación (Usada para describir dónde se desea llegar a través de la innovación)
- Definición de Objetivos y Metas de la Innovación (Resultados específicos y medibles que se esperan alcanzar con la innovación)
- Estrategia y Vectores de innovación (Determina de qué manera se piensa enfocar la innovación y cómo alinearla con la estrategia de la empresa)
- Definición de las campañas de ideas y proyectos de Innovación (Determina cuáles son los esfuerzos de innovación que se van a realizar durante el año)
- Retorno Sobre la Inversión esperado de los esfuerzos de Innovación (Establece las pautas necesarias para calcular el retorno sobre la inversión del proyecto o programa de innovación)
- Otra

Seleccione de la siguiente lista las métricas que son utilizadas por su organización

- Número de trabajadores capacitados en innovación y creatividad
- Tiempo invertido de los directores en actividades de innovación
- Número de clientes entrevistados al año
- Número de ideas por trabajador por año
- Número de campañas de innovación por año
- Recursos financieros dedicados a innovación
- Nivel de participación del personal en el programa de ideas
- Valor presente del portafolio de ideas
- Tiempo promedio de evaluación de la ideas
- Tasa de implementación del total de ideas que ingresan al sistema
- Velocidad para desarrollar un prototipo
- Tiempo promedio desde que se captura la idea hasta que se lanza al mercado (time to market)
- Amplitud del proceso de generación de ideas (todos los colaboradores + ideas externas)
- Brecha de crecimiento actual: brecha entre los objetivos estratégicos de la organización y los resultados de la inversión en innovación
- VAN (Valor Actual Neto) de los proyectos de innovación
- Distintos procesos, herramientas y métricas para distintos tipos de innovación
- Cantidad de nuevos productos o servicios lanzados
- Porcentaje de ingresos en las principales categorías de nuevos productos
- Porcentaje de beneficios provenientes de nuevos clientes
- Porcentaje de beneficios provenientes de nuevas categorías (nuevos modelos de negocios)
- Porcentaje de satisfacción del cliente
- Porcentaje de participación de mercado o market share
- ROI (Retorno sobre la Inversión) por idea implementada (ROI de innovación)
- Porcentaje de proyectos fracasados

Marque las afirmaciones que apliquen para su organización

- Los altos directivos dedican parte su tiempo a gestionar la innovación
- El personal gerencial asiste regularmente a cursos, seminarios y/o charlas sobre gestión de la innovación
- Su organización da prioridad a las ideas y proyectos innovadores de acuerdo a criterios claros y definidos
- Su organización utiliza recompensas puntuales o un sistema de recompensas y/o reconocimientos para la innovación

¿Tiene en su empresa alguien asignada la responsabilidad de liderar los esfuerzos de innovación?

- No
- Si

En caso de ser afirmativa la pregunta anterior, ¿En qué nivel se encuentra la persona encargada de liderar los esfuerzos de innovación?

- Nivel Estratégico
- Nivel Táctico
- Nivel Operativo
- N/A

Seleccione qué prioridad se le dio en su organización a la innovación en los siguientes aspectos, entendiendo un grado alto cuando el ítem contó con recursos suficientes para su ejecución, medio cuando el ítem sufrió recortes en los recursos que incidieron en el desempeño de los proyectos asociados, y bajo cuando el ítem no contó con los recursos suficientes:

	Alto	Medio	Bajo
Nuevos Productos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuevos Servicios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuevos Procesos o Tecnologías	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuevos Modelos de Negocios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuevas Experiencias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuevos Mercados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuevos Canales de Distribución	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuevas Alianzas Estratégicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Seleccione cuáles herramientas se utilizan en su organización para identificar las oportunidades de innovación:

- Buzón de quejas y sugerencias de los clientes
- Entrevistas individuales a clientes
- Grupos focales (Focus Groups)
- Observación del cliente en su contexto

Continuación...

Seleccione cuáles herramientas se utilizan en su organización para identificar las oportunidades de innovación:

- Estudios cuantitativos de mercado
- Mapeo de la experiencia del cliente y sus momentos de la verdad
- Análisis de tendencias
- Análisis de la competencia
- Otro

Seleccione cuáles herramientas se usan en su organización para generar ideas creativas

- Buzón de sugerencias / quejas permanente (De los clientes)
- Buzón de sugerencias / quejas permanente (De empleados)
- Lluvia de ideas con clientes
- Lluvia de ideas de un equipo interno
- Concurso o campaña de ideas internas dirigido a empleados
- Concurso o campaña de ideas internas dirigido a proveedores
- Programa de emprendimiento corporativo
- Uso de un facilitador o consultor externo
- Otro

Dentro de su organización, ¿Cómo se comunican los objetivos que se quieren alcanzar con las ideas innovadoras?

- Correo electrónico
- Material impreso
- A través de la cadena de mando organizativa
- Videos informativos
- Los objetivos no se comunican
- Otro

¿El personal directivo y gerencial se involucra directamente con el desempeño de los programas de innovación?

- No
- Si

De la siguiente lista, seleccione los tres criterios que tienen mayor valor al evaluar las ideas innovadoras dentro de su organización

- Alineación Estratégica
- Factibilidad
- Necesidad del cliente

Continuación...

De la siguiente lista, seleccione los tres criterios que tienen mayor valor al evaluar las ideas innovadoras dentro de su organización

- Apoyo a la marca
- Atractivo del Mercado
- Ventaja competitiva
- Alineación con las capacidades de la organización

Considerando 0 como el menor nivel de preparación y 10 como el valor que representa el mayor nivel de preparación, seleccione en qué grado considera usted se encuentra su organización en los siguientes aspectos.

	0	2	4	6	8	10
Visión y liderazgo para la innovación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuestionamiento del Status Quo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entorno y recursos para innovar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Talento y motivación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experimentar y correr riesgos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diversidad de pensamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Colaboración	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

En su organización, la capacitación para encontrar y presentar adecuadamente las ideas innovadoras se hace en forma de:

- Seminarios y Conferencias
- Talleres
- Cursos
- Formación universitaria y/o Postgrados
- No hay capacitación o entrenamiento
- Otro