

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**VÍNCULOS ENTRE LA CULTURA INNOVADORA Y EL
PROCESO DE INNOVACIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN:
ESTUDIO DE CASO ÚNICO EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS
EDUCATIVOS DE LIMA**

**Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión, con mención en
Gestión Empresarial presentada por:**

CUBAS CORTEGANA, Marjorie Danissa del Pilar	20111135
MELGAREJO VILLACORTA, Kelly Fabiola	20111201
SAAVEDRA ALARCÓN, Diana Alexandra	20110727

Asesorado por: Jean Pierre Seclén Luna

Lima, 05 de febrero del 2018

La tesis

VÍNCULOS ENTRE LA CULTURA INNOVADORA Y EL PROCESO DE INNOVACIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN: ESTUDIO DE CASO ÚNICO EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS EDUCATIVOS DE LIMA

ha sido aprobada.

Presidente de Jurado

Mgtr. Regina Soriano Rivera

Asesor de tesis

Dr. Jean Pierre Seclén Luna

Tercer Jurado

Mgtr. Maria Elena Esparza Arana

Gracias a Dios por guiar cada uno de mis pasos y enviarme a Javier, Ángela, Javi, Kathy y Jose.

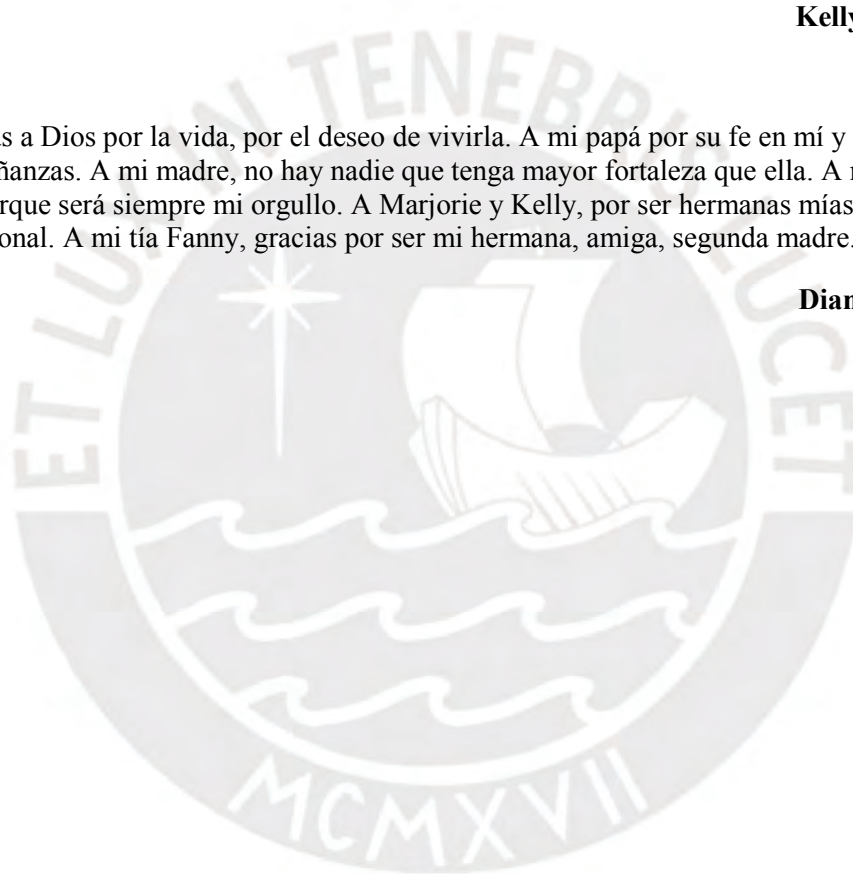
Marjorie Cubas

A Dios, por darme la vida. A mis padres, por su amor y apoyo incondicional a pesar de mis caídas. A mi hermana, por su paciencia durante este tiempo agitado. A mis compañeras, Diana y Marjorie, por el esfuerzo, sacrificio, y sobre todo, su amistad. A esa persona especial, por su complicidad y cariño. A Martín, César, Jhoselyn, Karla, Dalila, Erika, Mercedes, amigos, familia y todos aquellos que con su apoyo y comprensión me permitieron alcanzar este objetivo.

Kelly Melgarejo

Gracias a Dios por la vida, por el deseo de vivirla. A mi papá por su fe en mí y sus enormes enseñanzas. A mi madre, no hay nadie que tenga mayor fortaleza que ella. A mi hermano, porque será siempre mi orgullo. A Marjorie y Kelly, por ser hermanas mías, por todo lo incondicional. A mi tía Fanny, gracias por ser mi hermana, amiga, segunda madre. Los quiero.

Diana Saavedra



Queremos agradecer a todas las personas que, de alguna manera u otra, hicieron posible la culminación de esta tesis. A la empresa ABC, especialmente al equipo de DDN, por su comprensión y tiempo brindado. Un agradecimiento muy especial a Christian Sipi3n, quien con su comprensi3n, paciencia, y tiempo dedicado, hizo realmente posible esta investigaci3n.

A las autoras del instrumento RCI, especialmente a Mar3a Cornejo, por su siempre amable y r3pida escucha. Al profesor Luis Iberico, por su oportuna ayuda en momentos cr3ticos. A todos los docentes en general, por la atenci3n brindada.

Finalmente, agradecimiento especial a nuestro asesor Jean Pierre Secl3n por su apoyo y fe en nosotras hasta el 3ltimo d3a.



TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	3
1. Planteamiento del problema	3
2. Justificación	4
3. Objetivos de la investigación	6
3.1. Objetivo general	6
3.2. Objetivos específicos	6
4. Preguntas de Investigación	7
4.1. Pregunta general	7
4.2. Preguntas específicas	7
CAPÍTULO 2: PROCESO DE INNOVACIÓN	8
1. Innovación	8
1.1. Concepto y evolución	8
1.2. Modelos del proceso de innovación	10
1.2.1. Modelo de Roy Rothwell (1994)	11
1.2.2. Modelo de Kline y Rossenberg (1986)	15
1.2.3. Modelo de Services Blueprint	17
1.2.4. Norma UNE 16602:2014	19
1.2.5. Modelo de Stage-Gate de Robert Cooper (2011)	20
1.2.6. Modelo de Osorio (2010)	22
CAPÍTULO 3: CULTURA INNOVADORA	31
1. Cultura Innovadora	31
1.1. Diferenciación entre cultura organizacional y cultura innovadora	31
1.2. Caracterización de la cultura innovadora y su relación con la Innovación	33
2. Modelos para la medición de cultura innovadora	35
2.1. Mediciones de Cultura para la Innovación	36
2.1.1. Modelos de cultura innovadora	37
a. Modelo de Martins y Martins (2002)	37
b. Modelo de Brettel y Cleven (2011)	40
c. Modelo de C. Brooke Dobni (2008)	42
d. Modelo de cultura innovadora según Muñoz-van den Eynde et al. (2015)	44
3. Vínculos entre cultura innovadora y proceso de innovación	48
CAPÍTULO 4: CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EMPRESA ABC	49

1.	Análisis del Sector Educación Superior	49
2.	Análisis Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)	51
2.1.	Fortalezas	51
2.2.	Oportunidades	52
2.3.	Debilidades	53
2.4.	Amenazas	53
3.	La empresa ABC	53
3.1.	Business Model Canvas	54
CAPÍTULO 5: DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN		58
1.	Alcance de la investigación	58
2.	Temporalidad de la investigación	58
3.	Enfoque	59
4.	Caso de Estudio y Muestra:	59
5.	Fases de la metodología del estudio	60
6.	Unidades de análisis de la investigación	61
7.	Técnicas de recolección de la información	62
7.1.	Fuentes primarias	62
7.1.1.	Entrevistas semi estructuradas	62
7.1.2.	Encuestas	64
7.2.	Fuentes secundarias	65
7.2.1.	Revisión de literatura	65
CAPÍTULO 6: ANÁLISIS DE RESULTADOS Y HALLAZGOS		67
1.	Caracterización del proceso de innovación de la empresa ABC	67
1.1.	Fase 1: Pre-factibilidad	68
1.2.	Fase 2: Factibilidad	70
1.3.	Fase 3: Implementación	71
1.4.	Fase 4: Control	73
2.	Descripción de la cultura innovadora en la empresa ABC	74
2.1.	Dimensión General	75
2.2.	Dimensión Organizacional	77
2.3.	Dimensión Individual	80
3.	Vínculos entre la cultura innovadora y el proceso de innovación de la empresa ABC	83
3.1.	Pre-factibilidad	84
3.2.	Factibilidad	85

3.3. Implementación	87
3.4. Control	88
4. Opinión de los expertos a partir de las relaciones presentadas	88
CONCLUSIONES	91
1. Proceso de Gaubinger et al. (2015)	91
2. Cultura Innovadora	95
3. Vínculos entre cultura innovadora y proceso de innovación de ABC	96
RECOMENDACIONES	97
LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	98
REFERENCIAS	99
ANEXO A: Matriz de Consistencia	107
ANEXO B: Cultura Innovadora	108
ANEXO C: Cuadro comparativo de Modelos de Cultura Innovadora	111
ANEXO D: Organigrama de la empresa ABC	113
ANEXO F: Guías de Entrevista basada en el modelo de Gaubinger et al. (2015)	124
ANEXO G: Resúmenes de entrevistas a profundidad a colaboradores del área de Desarrollo de Negocios	132
ANEXO H: Encuesta de Cultura Innovadora	144
ANEXO I: Resumen de entrevistas para validación de resultados	152
ANEXO J: Gráfico de vínculos entre Proceso de innovación y Cultura Innovadora en la empresa ABC	156
	156
	167

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Esquema del problema de investigación	4
Figura 2: Modelo de primera generación según Rothwell	12
Figura 3: Modelo de segunda generación según Rothwell	12
Figura 4: Modelo de tercera generación según Rothwell	13
Figura 5: Modelo de quinta generación según Rothwell	15
Figura 6: Modelo de Kline y Rossenberg	17
Figura 7: Modelo Service Blueprint	18
Figura 8: Modelo de la Norma UNE 16602:2014	20
Figura 9: Modelo de Robert Cooper	22
Figura 10: Modelo de Osorio	24
Figura 11: Modelo de Gaubinger et al.	25
Figura 12: Modelo de Martins y Martins	38
Figura 13: Modelo de Bretell y Cleven	41
Figura 14: Modelo de cultura innovadora según Dobni (2008)	43
Figura 15: Business Model Canvas de ABC	54
Figura 16: Fases de la metodología del estudio	61
Figura 17: Fases del proceso de innovación de ABC	74
Figura 18: Muestra tomada para encuestas	75
Figura 19: Resultados de cultura innovadora de acuerdo a la Dimensión General	76
Figura 20: Resultados de cultura innovadora de acuerdo a la Dimensión Organizacional	78
Figura 21: Resultados de cultura innovadora de acuerdo a la Dimensión Organizacional	79
Figura 22: Resultados de cultura innovadora de acuerdo a la Dimensión Individual	80
Figura 23: Resultados de cultura innovadora de acuerdo a la Dimensión Individual segmentado por departamentos	81
Figura 24: Resultados de cultura innovadora de acuerdo a las tres dimensiones propuestas por el modelo de Muñoz et al. (2015)	82



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Principales características en la literatura sobre cultura para la innovación	46
Tabla 2: Lista de expertos en Innovación.....	63
Tabla 3: Lista de entrevistados del área de Desarrollo de Negocios.....	63
Tabla 4: Lista de expertos para validación de resultados.....	64
Tabla 5: Ficha técnica de encuestas autoaplicadas.....	64



RESUMEN EJECUTIVO

La innovación tiene gran relevancia en las organizaciones debido a que afecta positivamente su competitividad. Asimismo, a través de diferentes estudios se ha demostrado que existen ciertos factores que interactúan con el proceso de innovación, dentro de los cuales se destaca la cultura.

En ese sentido, la presente tesis toma ventaja de una oportunidad de investigación al encontrar a la empresa ABC, en donde convergen los temas de proceso de innovación y cultura innovadora. Así, tiene por objetivo describir los vínculos entre el proceso de innovación y la cultura innovadora en la empresa ABC.

Para lograrlo, primero se describen, caracterizan e identifican los puntos clave del proceso de innovación del área encargada del mismo, Desarrollo de Negocios. Así, se utiliza un instrumento de elaboración propia basado en la teoría propuesta por Kurt Gaubinger, Michael Scott y Thomas Werani, que toma a la cultura como eje estratégico. Luego, también se describen e identifican los puntos clave de la cultura innovadora, utilizando el modelo e instrumento propuesto por los autores españoles Ana Muñoz-van den Eynde, Maria Cornejo-Cañamares, Irene Díaz y Emilio Muñoz.

Uno de los principales hallazgos indica que, muy contrario a lo que se percibió en entrevistas exploratorias con la empresa, esta cuenta con un proceso de innovación de corte tradicional. En él la divergencia no obedece la dinámica innovadora que se espera de las empresas actuales. Esto último tiene relación con el hecho de que la compañía realmente no cuenta con una cultura que implemente todos los valores de innovación de manera homogénea a nivel organizacional, lo cual finalmente afecta el proceso de innovación de la empresa, disminuyendo el grado de disrupción del mismo.

A pesar de lo anterior, la empresa ABC obtiene un alto nivel de rentabilidad de sus nuevos productos lanzados al mercado hace varios años. Sin embargo, esto no parece ser sostenible en el tiempo, ya que la ausencia del apoyo de las demás áreas en el proceso no permite la optimización de los recursos organizacionales y, por ende, podrían conseguirse mejores resultados.

INTRODUCCIÓN

En esta investigación se pretende conocer los vínculos existentes entre la cultura innovadora y el proceso de innovación en la empresa ABC. A partir de un enfoque mixto y predominantemente cualitativo se realiza un análisis exploratorio que significa un primer aporte a la temática dentro de nuestro país.

De esta manera, en el primer capítulo se justifica la importancia de la oportunidad de investigación, aludiendo a la relevancia de, por un lado, la cultura innovadora y su influencia en la innovación de las empresas, y, por otro lado, la escasa evidencia empírica que relacione ambos temas. Este acápite se cierra con el detalle de los objetivos propuestos a alcanzar en esta investigación.

Así, en el segundo capítulo se desarrollan las bases teóricas para entender el proceso de innovación en las empresas, dando mayor énfasis al contraste de los diversos modelos de procesos de innovación. Esto último se realiza con la finalidad de encontrar aquella opción que resulte ser la mejor herramienta para analizar dicho fenómeno en el caso de estudio.

Luego, durante el tercer capítulo de esta tesis se ahonda sobre la teoría necesaria para entender la cultura de innovación, aquella que afecte positivamente al proceso del mismo. De igual modo, se presenta una comparativa entre los modelos de medición encontrados y más aceptados en la literatura, de los que se eligió uno en específico.

Para entender el contexto en el que se ha desarrollado esta tesis, en el cuarto capítulo se explora toda la data relacionada a la empresa, caso único de estudio. Esto con el propósito de entender cómo ambos fenómenos se pueden presentar dentro de ella. También para saber sobre su modelo de negocio y el posicionamiento que tiene en su sector, ya que muestra la mayor cuota del mercado y, por ende, siendo la empresa líder en la actualidad, resulta ser un caso atractivo para su estudio.

El quinto capítulo se encarga de esclarecer los métodos utilizados para el recojo de información. En ese sentido, se precisa que el presente estudio es de alcance principalmente descriptivo, pero también exploratorio, dado el grado de novedad de los temas escogidos. También se puntualiza el enfoque predominantemente cualitativo del estudio y su temporalidad transversal. En este capítulo también se puede encontrar las técnicas de recolección utilizadas y la lista de expertos, académicos y trabajadores de la empresa ABC que fueron entrevistados.

En el sexto capítulo se revelan todos los hallazgos obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos mencionados. De estos, vale recalcar, la guía de entrevista fue desarrollada por las investigadoras y validada con expertos en el tema. Asimismo, la estructura de este capítulo consta de tres partes. Primero, se describe el proceso de innovación de la empresa ABC, dando cuenta de sus elementos clave. Luego, se describen los hallazgos y resultados sobre la cultura innovadora de la compañía, también recalcando las particularidades de la misma. Por último, como tercer punto del capítulo, a través de la información recopilada, se especifica cómo la cultura innovadora influye dentro del proceso de innovación de ABC, encontrando así los vínculos entre ambas.

Por último, las conclusiones de esta investigación se ubican en el séptimo capítulo. En ellas se pretende relacionar los hallazgos con la teoría presentada en el marco teórico, siempre teniendo en cuenta el punto de vista de los expertos consultados. Así, las recomendaciones brindadas en esta tesis, son un resultado de todo lo observado durante el análisis, la revisión de bibliografía y la consultoría de expertos en el tema. Para cerrar, se advierten las limitaciones y se sugieren ciertos lineamientos que se podrían considerar en futuras investigaciones.



CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del problema

A pesar de que es conocido que la innovación es un fortalecedor de la competitividad de las empresas, el Perú cuenta con uno de los índices más bajos en innovación a nivel mundial. Esto de acuerdo al Foro Económico Mundial y la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual en sus respectivos rankings: el Global Competitiveness Report y el Global Innovation Index (World Economic Forum [WEF], 2016; Braga et al., 2017; Seclen & Ponce, 2017). Lo anterior refleja que en la actualidad existe una oportunidad de mejora con respecto a la innovación en las organizaciones peruanas.

En esa línea, de acuerdo con la literatura sobre innovación, las probabilidades de éxito de los proyectos de las empresas aumentan cuando se tiene un proceso claro y estructurado para gestionar la innovación. Al mismo tiempo, existen diversos factores que pueden favorecer u obstaculizar dicho proceso; destacándose la importancia de la cultura innovadora. En varias investigaciones se concluye que la cultura innovadora fomenta la movilización eficiente de los recursos durante dicho proceso, logrando un mayor desempeño de innovación en las organizaciones (Hii & Neely, 2000; Schein, 2010; Hurley & Hult, 1998; Cameron & Quinn, 1999; Gaubinger, Rabl, Swan & Werani, 2015; Morcillo, 2007; Cornejo, 2009).

Sin embargo, lo que se observa en el contexto peruano es que los procesos de innovación de las empresas no se encuentran necesariamente estructurados ni sistematizados (Seclén, 2017) y, por lo tanto, existen pocos casos de estudio sobre el proceso de innovación y sus determinantes en nuestro país. Al mismo tiempo, no todas las empresas peruanas se preocupan por tener una cultura que fomente la innovación; es más, los empresarios consideran que una estructura organizativa rígida y no contar con una cultura para la innovación son obstáculos de poca trascendencia (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015).

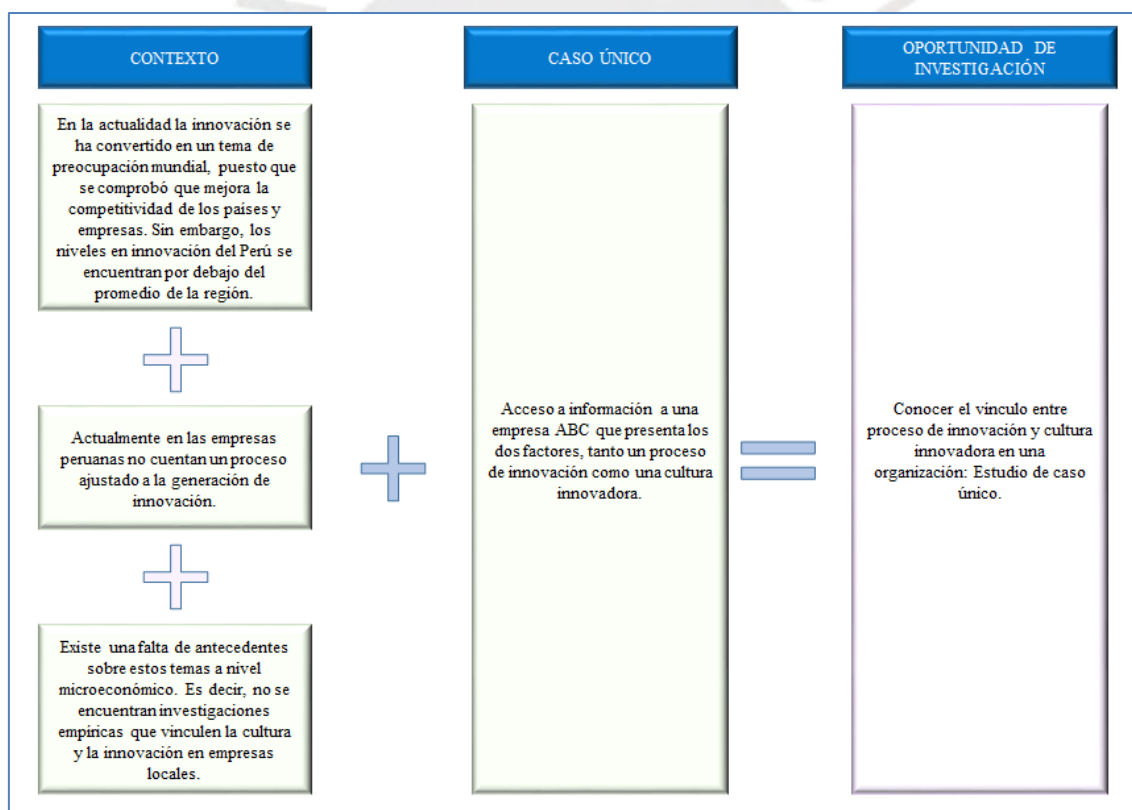
Una vez dicho que los empresarios peruanos, comúnmente, no otorgan importancia al potencial de la cultura como input fundamental para la generar innovación, el presente estudio pretende abordar un caso que se considera atípico dentro de la estructura empresarial peruana.

En ese sentido, se eligió la empresa ABC como caso único de estudio, ya que cuenta con un proceso de innovación estructurado y con una cultura aparentemente innovadora, según una entrevista con el jefe del área de Desarrollo de Negocios de la organización (comunicación personal, 6 de noviembre, 2017). Uno de los resultados del proceso de innovación de ABC se

refleja en las nuevas carreras que lanza al mercado. En esa línea, desde hace cuatro años la empresa mantiene la meta de lanzar dos carreras anualmente, lo cual demuestra un grado superior de *expertise* en el proceso, comparado a otras empresas dentro del contexto peruano.

De esta manera, queda claro que en la actualidad hay mucho por explorar y mejorar en cuanto al campo de la innovación en nuestro país. Así, el problema de esta investigación se convierte en una oportunidad de estudio debido a dos razones. En primer lugar, se busca estudiar un campo en el que predomina la ausencia de investigaciones empíricas que vinculen las variables de cultura innovadora y proceso de innovación. Y, en segundo lugar, se tiene acceso a la empresa caso de estudio ABC, que cuenta con ambas variables de estudio y, además, se caracteriza por pertenecer a un rubro en el que la oferta crece exponencialmente, dejando de lado a la calidad. Por lo tanto, lo mencionado anteriormente permite, finalmente, recolectar evidencia empírica local que sirva como antecedente de futuras investigaciones.

Figura 1: Esquema del problema de investigación



2. Justificación

La presente investigación es pertinente debido a que busca cubrir un vacío existente en referencia al tema específico de la vinculación entre cultura innovadora y proceso de innovación

en una empresa de servicios educativos. A continuación, se justificará la elección de cada aspecto del tema a estudiar.

En primer lugar, abordar el tema de innovación en un país como el Perú es importante debido a sus bajos índices en el tema a nivel mundial (WEF, 2016; Braga et al., 2017). Esto se refleja en el hecho de que el porcentaje de empresas peruanas que realizan innovaciones es poco y que, en general, el empresariado peruano confunde innovación con novedad (Sosa, 2017). Lo anterior, sumado a la escasa producción de investigación científica y técnica local (Braga et al., 2017) genera un entorno relevante de investigación en innovación, lleno de oportunidades de mejora.

Relacionado a lo anterior, a pesar de que sí existen investigaciones sobre innovación en Perú, estas son escasas y no se vinculan entre sí. Además, la mayoría de ellas se ha realizado en un nivel macro; tal es el caso de estudios sobre las políticas públicas pro innovación a nivel nacional. Dado que esta investigación se concentra en el estudio de una empresa en particular, es relevante ya que explora el nivel microeconómico.

En los últimos años, los servicios han aumentado su contribución a la economía de los países. En el Perú, los servicios se encuentran por encima de sectores tradicionales como minería y comercio en su aporte al PBI. A pesar de esto, existe una tendencia de no innovar en los servicios (Tacsir, 2011). De esta manera, se incursionará sobre un sector importante en la economía peruana y a la vez, poco estudiado.

Centrándonos en el sector de servicios de educación superior, en los últimos años ha surgido un aumento desmedido en la oferta, haciéndose cada vez más difícil encontrar instituciones que velen por una adecuada calidad de sus servicios. En ese sentido, se ha escogido una empresa que contempla en su propuesta de valor brindar servicios de calidad.

Dentro del mencionado sector, el sujeto de estudio seleccionado para el análisis es relevante debido a que posee una gran parte de la cuota de mercado de institutos de carreras creativas (45%), específicamente en los NSE A, B y C de Lima. Asimismo, dicha empresa fue elegida por contar con un proceso de innovación estructurado y sistematizado, mediante el cual ha logrado adquirir experiencia en la creación de nuevas carreras. De hecho, desde hace varios años, la institución viene creando dos carreras anualmente, lo que vuelve atractivo estudiar la manera en que se desarrolla su proceso de innovación. Además, el crecimiento de la empresa ABC se ha dado de forma exponencial a través de los años, siendo, según sus colaboradores, el área de Desarrollo de Negocios uno de los principales actores que explican esta evolución.

Por otro lado, en la literatura existe un generalizado consenso respecto a los efectos positivos de la cultura innovadora en el desempeño innovador de la empresa; sin embargo, la forma en que actúa para fomentar el logro de superiores resultados empresariales es más bien desconocida (Hult, Hurley & Knight., 2004; Santos-Vijande, González & López, 2012). Asimismo, estudios empíricos indican que este tipo de cultura es un determinante interno clave y esencial para la culminación del proceso de innovación (Brentani & Ragot 1996 citado en Santos-Vijande et al. 2012). De esta manera, gracias a este estudio se entenderán los vínculos existentes entre dos variables decisivas en el éxito empresarial de las organizaciones.

Ahora, con respecto a antecedentes que relacionan la cultura innovadora con el proceso de innovación en las empresas, la mayoría de estos provienen de contextos internacionales (Dobni, 2008; Martins & Martins, 2002; Bretell & Cleven, 2011; Naranjo-Valencia, Jiménez & Sanz-Valle, 2011; Muñoz-van den Eynde, Cornejo-Cañamares, Díaz-García & Muñoz, 2015; Wang & Ahmed, 2004). En esa línea, los hallazgos y conclusiones de esta investigación ayudarán a estructurar mejor los estudios locales que en la actualidad existen, pero se concentran en aspectos macroeconómicos, que se encuentran desestructurados y no se vinculan entre sí.

Con respecto al aporte de esta investigación a las ciencias de la gestión, se espera que las conclusiones de la misma ayuden a otros empresarios a observar de manera empírica y clara los vínculos entre ambos fenómenos; así como también a interiorizar la importancia de una cultura innovadora en el proceso de innovación.

A modo de resumen, en la presente tesis se podrá analizar la relación entre cultura y su proceso de innovación en la empresa ABC. El valor agregado de esta propuesta es exponer un tema poco explorado en el país, generando la apertura de futuros campos de estudio sobre innovación. Del mismo modo, el estudio le permite, al gestor y empresario peruano, conocer el significado de tener una cultura para la innovación en la empresa y cuáles son los logros que esta genera.

3. Objetivos de la investigación

3.1. Objetivo general

- Analizar el vínculo de la cultura innovadora con el proceso de innovación de la empresa ABC.

3.2. Objetivos específicos

- Caracterizar el proceso de innovación de la empresa ABC

- Identificar los elementos clave presentados en el proceso de innovación de la empresa ABC.
- Describir la cultura innovadora de la empresa ABC
- Identificar los elementos clave de la cultura innovadora de la empresa ABC.
- Comprender el vínculo de la cultura innovadora con el proceso de innovación en la empresa ABC.

4. Preguntas de Investigación

4.1. Pregunta general

- ¿Cuál es el vínculo de la cultura innovadora con el proceso de innovación de la empresa ABC?

4.2. Preguntas específicas

- ¿Cuáles son las características del proceso de innovación de la empresa ABC?
- ¿Cuáles son los elementos clave presentados en el proceso de innovación de la empresa ABC?
- ¿Qué características de cultura innovadora presenta la cultura de la empresa ABC?
- ¿Cuáles son los elementos clave de la cultura innovadora de la empresa ABC?
- ¿Cómo está vinculada la cultura innovadora con el proceso de innovación de la empresa ABC?

CAPÍTULO 2: PROCESO DE INNOVACIÓN

En este capítulo se describe la base teórica necesaria para entender el proceso de innovación de empresas de servicios y que, posteriormente, será usada en el capítulo 6 mediante el análisis de los resultados. De esta manera, en la primera parte de este capítulo se exponen las definiciones más aceptadas de innovación y su respectiva evolución, para luego puntualizar brevemente sobre innovación de servicios.

A continuación, se presenta una comparativa entre los modelos del proceso de innovación propuestos por Kline y Rosenberg (1986), Rothwell (1994), Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR, 2014), Osorio (2010), Cooper (2011) y de Gaubinger et al. (2015), que abordan innovación tanto de producto como de servicio. En el siguiente punto, se profundiza sobre los componentes y elementos diferenciales del modelo de Gaubinger et al. (2015) considerado el más idóneo para el análisis de este caso de estudio.

1. Innovación

La innovación es un tema muy importante debido a que afecta la competitividad y desarrollo de las empresas y economías en general (WEF, 2016). En esa línea, diversos autores convergen en que innovar evita el estancamiento o supervivencia de las organizaciones ya que les permite a las empresas mantenerse aptas para competir en el mercado. Un beneficio adicional de la innovación es que posibilita la apertura de nuevos mercados y expande los ya existentes (Beije, 1998; González, García, Caro & Romero, 2014).

Diversos autores, comprendiendo la importancia de la innovación, propusieron desde 1934 diversas definiciones para el término. Estas han ido evolucionando de acuerdo al contexto y las diferentes perspectivas de los autores. Al mismo tiempo, también al paso del tiempo han surgido conceptos relacionados que se complementan con la innovación, y, en ocasiones, se confunden, tales como invención, creatividad, emprendimiento y mejora continua.

Por lo dicho anteriormente, las siguientes líneas buscan aclarar el concepto de innovación. Para ello se exponen los conceptos de innovación más aceptados y, posteriormente, se develará el concepto a utilizar para la presente investigación.

1.1. Concepto y evolución

Uno de los primeros que expuso sobre innovación fue el economista Joseph Schumpeter en 1934. Este, en su libro *The Theory of Economic Development*, resalta la importancia del empresariado para generar desarrollo económico a partir de su capacidad para generar “nuevas combinaciones” o innovación (Schumpeter, 1934). Desde su punto de vista, la innovación y la

tecnología juegan un papel primordial como motores del crecimiento económico (Schumpeter, citado en Bazhal 2016). Adicionalmente, la innovación se caracteriza por ser una estrategia de la empresa que necesariamente necesita tener éxito comercial para llamarse como tal. De hecho, algunas definiciones mencionadas a continuación tienen esta última característica en común.

Más adelante aparecen definiciones que toman a la innovación como un fenómeno diferenciado por dotar de capacidades específicas a las empresas. Nelson & Winter (1982) manifiestan que la innovación constituye una ruptura relativa en las formas establecidas de hacer las cosas, con ello fundamentalmente crea una capacidad. De forma similar, Drucker recalca el impacto de la innovación en la economía de los países y la sociedad; así como el cambio en la conducta de las personas, ya sean consumidores o productores (Drucker, 1985).

El concepto de innovación como proceso aparece con Sidro (1988), quien expone que la innovación es resultado de un proceso innovador, que implica una serie de etapas concatenadas que abarcan, desde la concepción del nuevo producto, hasta su introducción en el mercado, satisfaciendo así una determinada necesidad. Mientras que Dini y Stumpo (2011) le agregan el concepto de aprendizaje, en el sentido que la innovación es, como proceso, un fenómeno iterativo y didáctico (Lundvall, 1992; Grandinetti & Rullani, 1994).

Así, de acuerdo al Manual de Frascati, una de las perspectivas más importantes a nivel internacional, la innovación es concebida como un proceso organizacional (OCDE, 2015). A su vez, plantea que la innovación es el conjunto de actividades que se desprenden de un conjunto de etapas científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales que tienen como propósito implementar mejoras de productos y procesos (Esser, Hillebrand, Messner & Meyer-Stamer, 1996).

La innovación también se entiende como un resultado gracias a las perspectivas de Berry y Taggart (1994), para quienes la innovación consiste en la creación de nuevos productos y procesos, así como nuevas formas de organización, nuevos mercados y nuevas fuentes de materias primas. Por lo que, la innovación se puede observar en un producto, un proceso o en un servicio final (Berry & Taggart, 1994). Esta idea complementa el concepto previamente mencionado, puesto que indica dónde se puede encontrar de forma más tangible el resultado; es decir, dónde se ubican los outputs del proceso de innovación.

Desde otro punto de vista como el de Shapiro (2011), la innovación también es la capacidad que adquiere una organización de generar un cambio constante sobre sí misma, de forma repetida y rápida. Es decir, la innovación es la adaptación de la empresa al nuevo contexto en que se encuentra, el cual varía constantemente y en la actualidad con una mayor

velocidad que en tiempos pasados. Por ende, la innovación exige la adquisición de una capacidad de adecuación a las formas externas a través de una transformación incesante de los procesos internos. A pesar de tratarse de una definición menos tangible que las anteriores, Shapiro (2011) ofrece una característica de la innovación ampliamente aceptada: el cambio.

Por su parte, el Manual de Oslo, según la OCDE (2006), también propone una definición de innovación. El mismo describe a la innovación como la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, bien o servicio, de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o de las relaciones exteriores.

Más adelante se podrá observar que en el caso de la empresa ABC, el tipo de innovación que se aborda es de producto, puesto que en ella se encuentra un proceso que tiene como *output* una carrera nueva. Esto es particular del caso de estudio, pero resulta pertinente aclararlo para los criterios de selección del concepto y posteriormente de un modelo de proceso.

Como se puede observar, existen diversas definiciones para el concepto de innovación que, sin embargo, tienen elementos en común. No obstante, para efectos de la presente investigación se tomará en cuenta la que propone el Manual de Oslo debido a su amplitud en tanto incluye características importantes resaltadas por los autores ya mencionados y porque es la más aceptada mundialmente.

1.2. Modelos del proceso de innovación

Innovar evita el estancamiento o muerte de las organizaciones porque es la fórmula de muchas empresas para mantenerse competentes en el mercado; por eso, “innovar abre nuevos mercados y expande los ya existentes” (González et al., 2014). A pesar de ello, existe el riesgo de que las innovaciones terminen siendo imitadas por otros hasta convertirse en estándares propios de una industria. De ahí la necesidad de las empresas de no conformarse con haber innovado una vez y, en consecuencia, adoptar a la innovación como parte de su modelo de gestión.

Siguiendo esa línea, gestionar la innovación consiste en generar e implementar una práctica de gestión, técnica o estructura orientada a manejar los recursos y oportunidades para introducirlos en una dinámica específica. De esa manera, el objetivo principal es lograr las metas organizacionales de innovación; es decir, conseguir resultados de innovación y una ventaja competitiva sostenible (Lundvall, 1992; Birkinshaw, Hamel & Mol, 2008; Ortiz & Pedroza, 2006).

El mencionado conjunto de prácticas moviliza los recursos de la organización a lo largo de un proceso dinámico e iterativo que delinea la ruta estratégica de la empresa. En otras palabras, la gestión de la innovación se orienta al diseño e implementación de rutinas que hagan sistemático el proceso de innovación dentro de esta (Castillo, 2013). Acerca de esto, diferentes autores han construido modelos propios para demostrar cómo debería ser el proceso de innovación en las empresas; sin embargo, es conocido que existe muy poco consenso acerca de la existencia de un modelo del proceso de innovación tan bondadoso que sea aplicable a todos los sectores y tipos de organización.

La empresa ABC realiza principalmente innovación de producto a través del lanzamiento de nuevas carreras, por eso los modelos que se revisaron atienden a este tipo de innovación. Para describir el proceso de innovación de la empresa ABC, primero se realizó una intensiva revisión de la literatura que culminó en la recopilación y comparación de diversos modelos de innovación de tipo producto propuestos por expertos en el tema.

A continuación, se muestra dicha recopilación, junto con las ventajas y desventajas de tomar cada uno de ellos y en base a la necesidad del caso se tomará la elección. En efecto, más adelante se reconoce al modelo de Gaubinger et al. (2015) como el más apropiado para esta investigación.

1.2.1. Modelo de Roy Rothwell (1994)

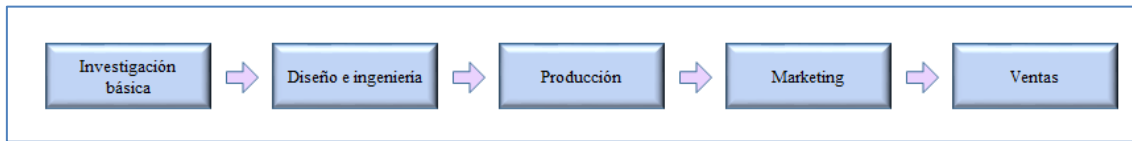
Con el objetivo de explicar la dinámica de un nuevo modelo de innovación cada vez más sofisticado y necesario en la era industrial, Rothwell (1994) hace una clasificación de los modelos de innovación que aparecieron antes del que él acuña como “Modelo de quinta generación”. Dicha segmentación contempla la existencia de cinco generaciones del modelo del proceso de innovación diferenciados por su periodo de auge y sus elementos característicos. A continuación, se describe cada uno de ellos.

a. Proceso de innovación de primera generación

Originado entre las décadas de 1950 y 1960, el modelo de primera generación, o “tiron de la tecnología”, tiene como rasgo característico el énfasis en el uso de la Investigación y Desarrollo. Gracias a que se pertenece a un contexto donde las economías más avanzadas del mercado gozaban de tasas de crecimiento económico sin precedentes, este modelo contempla una dinámica orientada a la fabricación incesante de bienes (Rothwell, 1994).

Sin embargo, este tipo de modelo no toma en cuenta las fuerzas del contexto, o del mercado, porque se trata de un modelo de mirada totalmente interna, en el que las fases del proceso se disponen una detrás de otra, sin oportunidad a la retroalimentación.

Figura 2: Modelo de primera generación según Rothwell



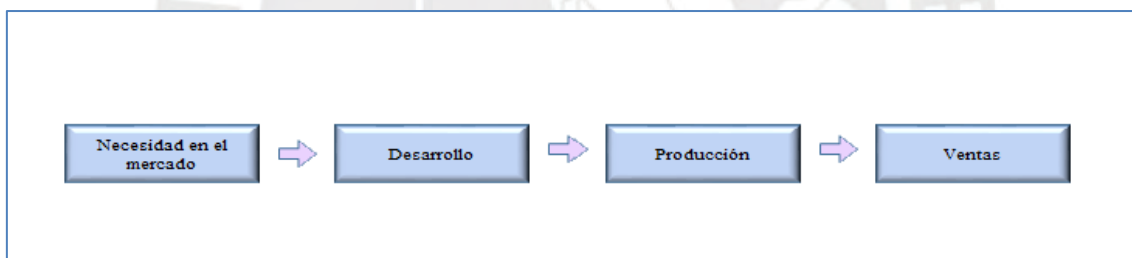
Adaptado de: Rothwell (1994).

b. Proceso de innovación de segunda generación

En los siguientes diez años predominaron en las empresas ideas como la importancia de las economías de escala para la obtención de rentabilidad y la diversificación como antídoto para frenar el crecimiento de la competencia. En ese sentido, una vez mermado el ritmo del crecimiento económico, las compañías comenzaron a preocuparse por las exigencias alojadas en el mercado (Rothwell, 1994). Así, el autor bautiza a este modelo de segunda generación como “tirón de la demanda”.

De acuerdo con este modelo, el mercado se convierte en la fuente principal de ideas, las mismas que dirigen las decisiones de I+D, que en otras circunstancias presentarían un comportamiento más reactivo que proactivo (Rothwell, 1994).

Figura 3: Modelo de segunda generación según Rothwell



Adaptado de: Rothwell (1994).

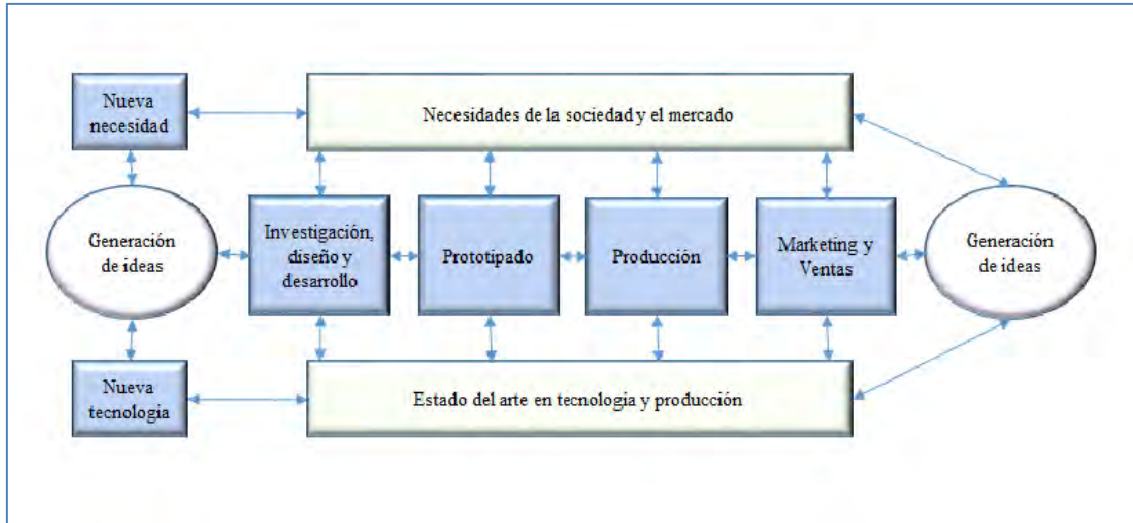
c. Proceso de innovación de tercera generación

Debido a la mayor inflación que se vio entre 1970 y 1980, las empresas tuvieron que insistir en ser más eficientes, velando por la mejor inversión de sus recursos. En ese sentido, este modelo se orienta a una estrategia que busca abaratar y controlar mejor los costos, reducir las fallas y también el despilfarro (Rothwell, 1994).

A diferencia de los dos modelos lineales antes presentados, el modelo de tercera generación sigue siendo un proceso lógicamente secuencial pero no necesariamente continuo, tiene etapas interdependientes. Asimismo, sus fases se comunican con el ambiente interno y externo a la organización. Como lo especifica Rothwell (1994), en este proceso convergen las

capacidades tecnológicas y las necesidades del mercado dentro del esquema de innovación de la empresa.

Figura 4: Modelo de tercera generación según Rothwell



Adaptado de: Rothwell (1994).

Un punto importante a rescatar es que el surgimiento de este nuevo modelo reveló el interés de muchos expertos en el tema. Ya no se trataba de un modelo en el que se podía identificar que la realización de una o dos actividades eran clave para el éxito del proceso: el éxito o fracaso, ahora, se explicaban por un conjunto múltiple de factores. No obstante, aquí el autor señala el papel trascendental del factor humano, señalando que la presencia de personas altamente capacitadas, con talento empresarial y un fuerte compromiso personal con la innovación es clave para el éxito del proceso (Rothwell, 1994).

d. Proceso de innovación de cuarta generación

El modelo de cuarta generación nació de la necesidad de las empresas de hacer frente a los cambios rápidos del mercado. Con estrategias organizacionales basadas en el tiempo y la calidad, las organizaciones encontraron en el trabajo de redes una forma de mejorar asumiendo nuevos tratados y alianzas con los integrantes de su cadena de valor.

En ese sentido, el señalado como “estilo Rugby” contempla un proceso donde el trabajo simultáneo y el intercambio continuo de información agilizan y disminuyen los tiempos de producción de nuevos productos. Así, el desarrollo del nuevo producto se produce dentro de un contexto multidisciplinario, donde los distintos miembros del equipo trabajan juntos de principio a fin del proyecto (Rothwell, 1994).

e. Proceso de innovación de quinta generación

Para las décadas de 1980 y 1990 ciertos lineamientos de gestión otorgaron un status superior a las compañías líderes en el mercado. La acumulación de la tecnología, la gestión de redes, las estrategias basadas en el tiempo, la integración del diseño y producción de los productos, el adoptar procesos flexibles, la capacidad de adaptación, la búsqueda de la máxima calidad y el desempeño de los productos se tornaron condicionantes necesarias para todo aquel que buscaba sobrepasar la desaceleración económica y el desempleo.

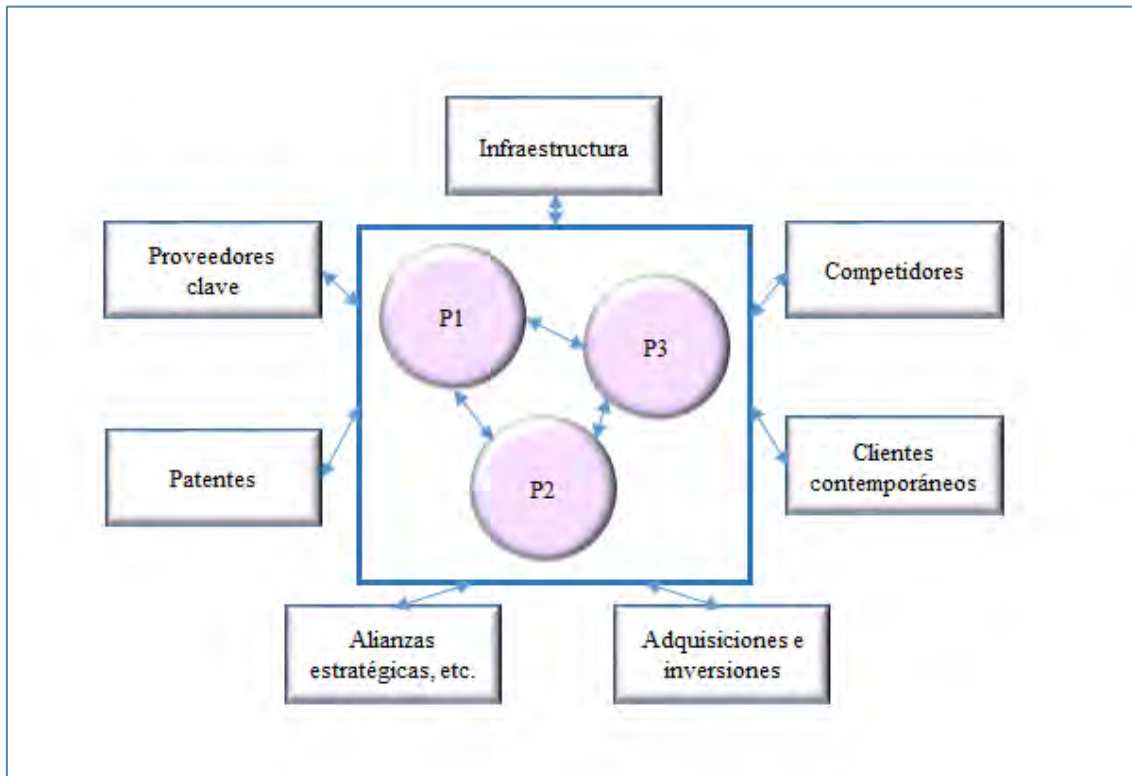
En la misma línea, surge un modelo de innovación en el que predomina la velocidad de desarrollo. En ese sentido, ser un innovador rápido se convierte en el mayor determinante de la competitividad de las empresas, especialmente en industrias donde el cambio tecnológico es alto y la vida del producto, corta (Rothwell, 1994). Se toma en cuenta, ahora, el costo de oportunidad de llegar tarde al mercado y se entiende que no es rentable no invertir en desarrollos más veloces.

Este proceso de innovación, según Rothwell (1994), parte de la cuarta generación (paralelo e integrado) pero se diferencia en que el desarrollo tecnológico está en constante cambio. Así, el autor identifica más de veinte factores que ayudan al aumento de la velocidad de desarrollo y la eficiencia, dentro de los cuales algunos se relacionan con los rasgos de la cultura de la empresa; como, por ejemplo: la orientación al cliente y la flexibilidad de la estructura organizacional a través del empoderamiento de los empleados.

Finalmente, los modelos interactivos y de redes presentan características más integrales en cuanto a procesos de innovación. En primer lugar, se elimina el concepto secuencial, dando lugar al dinamismo entre las diferentes etapas del proceso. Esto con la finalidad de generar correcciones eficientes a lo largo de la cadena de desarrollo, convirtiéndolos flexibles al cambio y las necesidades del propio proceso, puesto que la característica clave del proceso de innovación es la no linealidad (Velasco, Balmaseda & Zamanillo, 2006). En segundo lugar, ambos buscan la creación e integración de un sistema, donde los participantes se involucren y las perspectivas sean aprovechadas al máximo. Asimismo, se considera importante la eficiencia en estos modelos y la práctica de una retroalimentación constante a través de los *stakeholders* (Rothwell 1994 citado en Velasco et al. 2006).

Cabe resaltar que se busca encontrar un modelo que se ajuste a estos dos últimos. Puesto que son los que incluyen una mayor complejidad en el mismo, están adaptados a las necesidades organizacionales contemporáneas y por ende, son más completos. Así, en la gráfica presentada anteriormente son los dos últimos los que se encierran en un recuadro verde enfocando nuestra investigación a la búsqueda de estos.

Figura 5: Modelo de quinta generación según Rothwell



Adaptado de: Rothwell (1994).

1.2.2. Modelo de Kline y Rosenberg (1986)

Del análisis de las propuestas realizadas por distintos autores se deduce que existen algunos modelos sobre el proceso de innovación más extendidos y aceptados en la literatura general. Concretamente, los modelos más destacados son los Modelos Lineales, los Modelos por Etapas, los Modelos Interactivos o Mixtos, los Modelos Integrados y el Modelo en Red. (Rothwell, 1994).

Dentro de los modelos interactivos se encuentra Modelo de Kline de Enlaces en Cadena o Modelo Cadena-Eslabón, el cual, a diferencia de los modelos lineales, tiene cinco vías de acción. Siendo la primera línea la cadena central, señalando que la innovación empieza con una idea que finalmente se materializa en un invento o producto, respondiendo a las necesidades del mercado. En este camino la vigilancia tecnológica, la previsión, creatividad y análisis del mercado se convierten en herramientas clave (Kline & Rosenberg, 1986).

En cambio, el segundo trayecto busca la retroalimentación de la idea y a través de la ejecución de la innovación. Dicho propósito se convierte en un arma contra la incertidumbre y los posibles problemas que pueden aparecer durante el proceso (Kline & Rosenberg, 1986). Es

decir, en las diferentes etapas de la generación del producto se pueden dar feedbacks que mejoren el producto, más incluso luego de su comercialización, creando posibilidades de ampliación y mejoras estructurales. En pocas palabras, este camino busca anticiparse a las nuevas y cambiantes necesidades del mercado mediante la revisión continua de sus etapas.

El tercer trayecto de la innovación lo constituye el eslabón entre el conocimiento y la investigación con la cadena central de innovación. Cuando tiene lugar un problema en una actividad de la cadena central de la innovación tecnológica, se acude al conocimiento existente y de no tenerse la información necesaria, llevará a la investigación (Kline & Rosenberg, 1986). Es decir, con este camino, los autores admiten la validez de acudir al entorno externo al proceso y organización para la búsqueda de nuevas ideas de desarrollo.

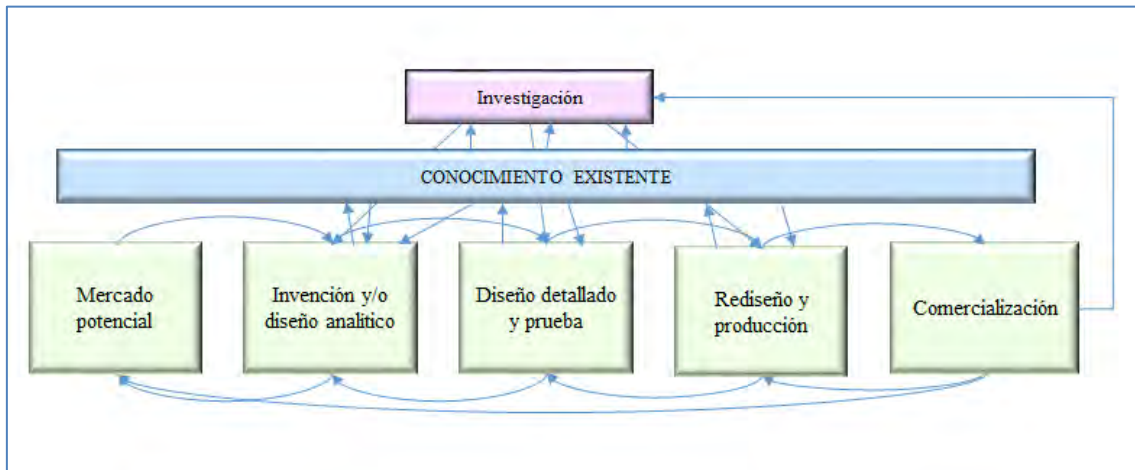
Con respecto al cuarto trayecto, este se conecta precisamente con ese último punto, a la investigación y la invención. Se trata de una relación bidireccional. A través de la ciencia se pueden crear oportunidades de nuevos productos, y viceversa (Kline & Rosenberg, 1986).

El quinto y último camino sucede una vez que ya se tienen los resultados del proyecto de innovación; sin embargo, se busca complementarlo con el apoyo de la investigación. Cabe agregar que en este modelo se presentan conexiones directas con el mercado y la investigación (López, Blanco & Guerra, 2008).

El Modelo presentado por Kline y Rosenberg (1986) cumple con cierto nivel de calidad dentro de lo esperado por las organizaciones. El mismo se trata de un modelo que contempla un conjunto de actividades relacionadas pero cuyos resultados se mantienen inciertos debido a la alta cuota de incertidumbre existente en el mercado. En ese sentido, se hace necesario no contar con fases dispuestas secuencialmente, sino dinámicas e iterativas: existe retroalimentación en cada fase presentada.

Sin embargo, este modelo ha sido muy criticado por expertos como Morcillo (2007), quien argumenta que no cumplen con el nivel de realidad (López et al., 2008). Además, considerando que esta investigación busca relacionar la innovación con la cultura, resulta importante incluir esta última dentro del modelo. Y al no ser este un modelo que la considere, sale del alcance de del presente estudio.

Figura 6: Modelo de Kline y Rosenberg



Adaptado de: Kline y Rosenberg (1986).

1.2.3. Modelo de Services Blueprint

Como lo indican Bitner, Ostrom y Morgan (2008), el modelo Service Blueprint, a diferencia de otras técnicas y herramientas para el diseño de innovaciones, es una herramienta que se caracteriza por enfocarse en el cliente. Dado que el mercado actual requiere servicios fluidos, dinámicos y co-producidos por clientes y empleados, este modelo señala la gestión de la experiencia del usuario como un elemento significativo. Por eso, pone énfasis en conocer los puntos de contacto con el cliente; así como también, en recopilar evidencia asociada a la perspectiva del mismo (Bitner, Ostrom & Morgan, 2008).

La herramienta identifica dos áreas de acción. La primera, *onstage*, se refiere a las acciones que la empresa realiza con cara al cliente y, la segunda, *backstage*, el ambiente oculto en el que los colaboradores interactúan pero el cliente no puede observar. Así, se definen cinco campos que deben ser abordados para diseñar el servicio: evidencia física, acciones del cliente, acciones visibles del empleado, acciones invisibles del empleado y procesos de soporte. De esta manera, el Service Blueprint, ayuda a visualizar la conceptualización del proceso intangible por el que fluye el servicio, para así identificar posibles puntos de mejora en el servicio e idear una óptima experiencia de usuario.

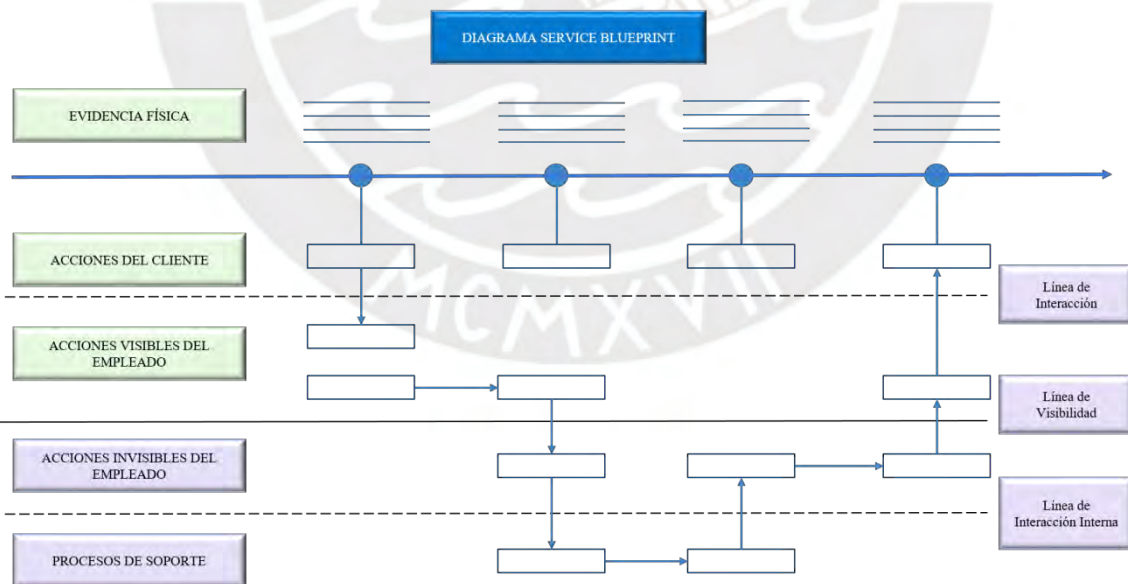
Un paso previo y primordial al desarrollo del Service Blueprint es, como recomienda Bitner et al. (2008), conocer totalmente la manera en que los empleados ofrecen el servicio y, al mismo tiempo, cómo es recepcionado y usado por el cliente, su percepción y nivel de satisfacción con el mismo. Esto último ofrece conocimiento básico acerca del proceso del servicio y permite el desarrollo de una herramienta transparente que, primero, permita

identificar los puntos de mejora y, segundo, agilice las sesiones de creatividad que se deben llevar a cabo para crear las nuevas soluciones (Bitner et al., 2008).

Con respecto a las ventajas y desventajas de lo mencionado, a partir del análisis de los autores, se trata de una técnica de innovación bastante versátil porque es aplicable a empresas de todo tamaño y útil para la toma de decisiones, tanto estratégicas como tácticas. Así, otra ventaja de esta técnica es su robusto enfoque en el cliente: ofrecer valor al cliente es la principal razón para innovar y mejorar el servicio y la experiencia del usuario (Bitner et al., 2008).

Por otro lado, a pesar de ser una de las técnicas de innovación en servicios más referenciadas y aceptadas, el Services Blueprint carece precisamente de la estructura que debería poseer un modelo de innovación completo. Al ser una herramienta, no presenta una guía de etapas secuenciales que dirijan las acciones de innovación en un periodo de tiempo. Así, el esquema que presenta resulta ser muy útil para la identificación de problemas en el proceso del servicio, mas no para dirigir etapas posteriores a la creación, como por ejemplo, la implementación, control y mantenimiento de la nueva idea en el mercado: pasos primordiales para lograr la conversión de la idea en innovación. Asimismo, dicha herramienta se suele emplear fundamentalmente en la fase del concepto del producto, por tanto, no es un proceso de innovación como tal.

Figura 7: Modelo Service Blueprint



Adaptado de: Bitner et al. (2008).

1.2.4. Norma UNE 16602:2014

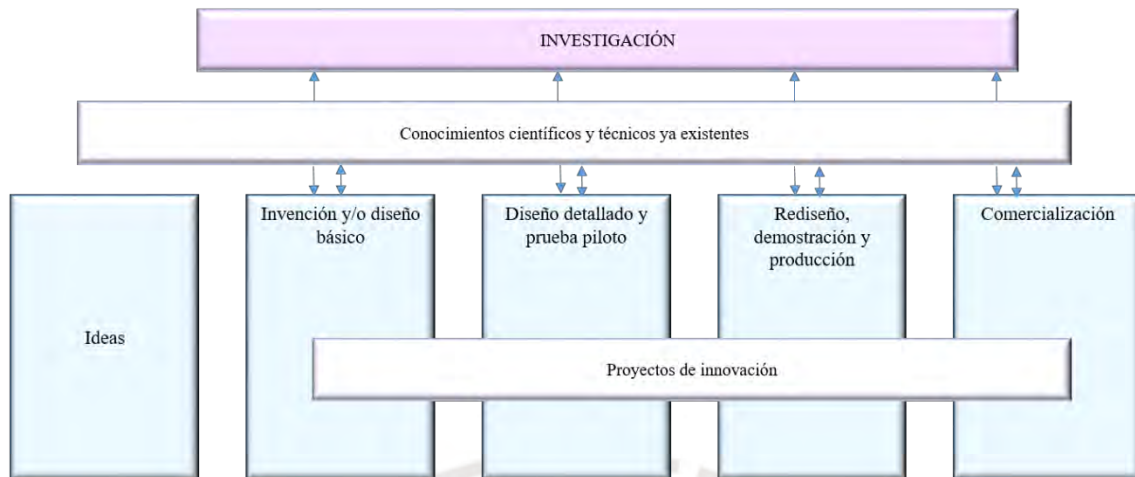
Ahora bien, los sistemas de gestión de la innovación estandarizados se crearon para que las empresas cuenten con lineamientos claros, normas o guías para gestionar eficiente y sistematizadamente la innovación. Así, entre los más relevantes a nivel mundial se encuentra el conjunto de normas UNE 166000 y dentro de este, específicamente la UNE 166002:2014 que recauda los requisitos de gestión de la I+D+i (AENOR, 2014). Dicha norma tiene como objetivos definir, implantar, mantener y mejorar los elementos que mejoran la capacidad de las empresas para realizar actividades de investigación, desarrollo e innovación. Cabe resaltar que la misma ha servido de referencia en la creación de otras normas de características muy similares en otros países.

Ahora bien, la norma UNE 166002 (AENOR, 2014) utiliza el modelo de Kline como base para caracterizar el proceso de innovación, dividiéndolo en tres fases: generación de ideas, evaluación de oportunidades o selección de proyectos y la fase de desarrollo de proyectos de innovación, que contiene etapas importantes como el diseño del prototipo, la prueba piloto, su rediseño, producción y comercialización (AENOR, 2014). Adicionalmente, el modelo de Kline muestra un proceso no lineal haciendo énfasis en la exploración y aprendizaje continuos, tipo ensayo y error (Mir & Casadesús, 2011).

En lo que respecta a las exigencias más resaltantes de la norma UNE 166002, estas contemplan, en primer lugar, la necesidad de contar con una etapa previa de planificación rigurosa que incluya la definición de una política de I+D+i desplegada con el completo apoyo de la alta Dirección. En el mismo sentido, la norma insta a que se utilicen herramientas como la vigilancia tecnológica, la previsión tecnológica, técnicas de creatividad, el análisis interno y externo. A su vez, recalca la importancia de contar con los recursos técnicos y humanos y el ambiente de trabajo necesarios para desarrollar las actividades de I+D+i de forma adecuada. Así, una vez en marcha los requisitos anteriores, la organización en cuestión debe planificar y realizar las fases del proceso de investigación y desarrollo que llevarán a los resultados deseados, desde el diseño básico hasta la comercialización de los resultados (AENOR, 2014).

Así, a partir de lo desarrollado, la norma UNE como sistema estandarizado aporta ciertas ventajas; entre ellas, ser una norma internacionalmente aceptada, contar con documentación valiosa de los procesos (obliga a registrar los inputs, actividades y resultados, lo que permite la trazabilidad, análisis y mejora continua del mismo), el despliegue de los objetivos de innovación a nivel organizacional, la inclusión de los stakeholders en la toma de decisiones y la planificación previa.

Figura 8: Modelo de la Norma UNE 16602:2014



Adaptado de: AENOR (2014).

1.2.5. Modelo de Stage-Gate de Robert Cooper (2011)

En el año 2011, Robert Cooper presenta una mejor versión de su modelo de innovación Stage-Gate para el desarrollo de nuevos productos. La dinámica de uno de los modelos más difundidos incluye desde la fase de generación de ideas hasta el lanzamiento del producto, donde para pasar de una fase a otra se debe cumplir con actividades paralelas satisfactoriamente. Así, el inicio de cada una de ellas se llama “gate” o “puerta”.

Las mencionadas son representadas por hitos como reuniones o aprobaciones donde se determina si el proyecto ha progresado lo adecuado para pasar a la siguiente etapa. De hecho, las mismas sirven de embudo para eliminar ideas con bajo potencial, mientras que canaliza las mejores (Cooper, 2011). Se entiende que dicha dinámica incluye el establecimiento de criterios de aceptación que deben cumplir los proyectos para ser canalizados hacia el siguiente nivel.

El proceso Stage-Gate considera, como un acontecimiento previo a las etapas del mismo, el descubrimiento o revelación de una idea. Este input principal comienza su viaje por el proceso siempre y cuando se trate de un grupo de ideas con alto potencial de culminar el proceso. En ese sentido, la generación de buenas ideas es esencial, ya que se necesitan en abundancia para poder desbloquear las sucesivas puertas y etapas (Cooper, 2011).

Oficialmente, el sistema se divide en cinco etapas. Primero se toma en cuenta la investigación preliminar: somera exploración de la idea con el objetivo de justificar su potencial. Luego, si aprueba la fase, pasará a la etapa de investigación profunda, donde se construye un concepto completo y previo al desarrollo. Esta última contempla el estudio de las necesidades del usuario, información técnica y los flujos financieros esperados (Cooper, 2011).

Culminada dicha etapa, se continúa con el desarrollo, en el cual se realiza el prototipo del concepto, se definen planes para primero testear el prototipo, luego iniciar la fabricación del mismo y finalmente introducirlo al mercado. Continuando, se lleva a cabo una etapa de pruebas y validación en la que se pretende verificar la idoneidad de la propuesta a través de la aplicación de pruebas piloto en el mercado real. Así, la última puerta se abre para lanzar el producto, iniciándose el despegue de la comercialización del mismo (Cooper, 2011).

Una de las ventajas más grandes del robusto modelo de Cooper (2011) es que se encuentra aún vigente. De hecho, en la actualidad muchas empresas líderes en innovación aplican este modelo con el objetivo de tener un proceso limpio y con el que se pueda ahorrar tiempo, una de las exigencias más difícil de satisfacer hoy en día. Asimismo, se trata de un modelo que es constantemente actualizado, por lo que cada vez incluye nuevas consideraciones que soportan las más recientes exigencias del mercado.

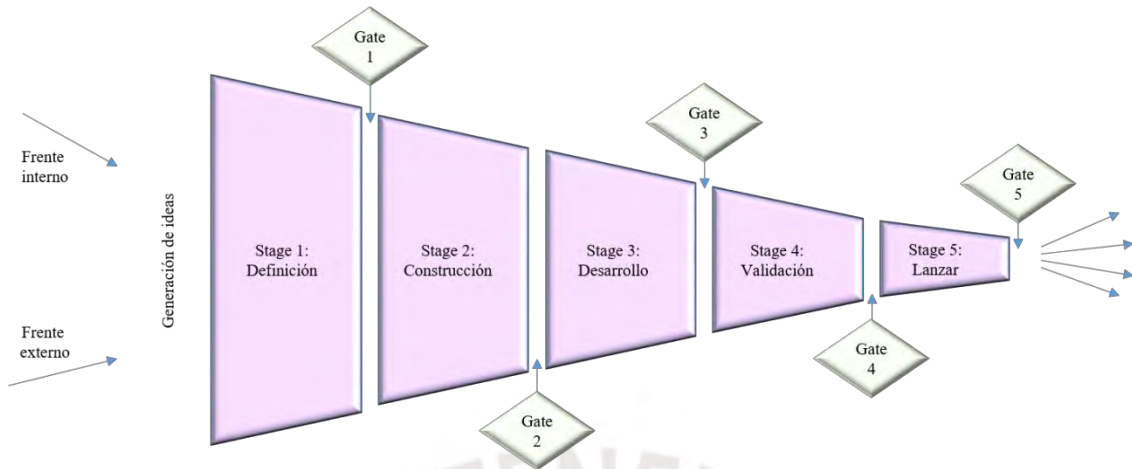
Pues bien, a pesar de tratarse de un modelo con bastantes puntos a favor, Cooper (2011) no incluye en su teoría el elemento de la cultura innovadora. En vez de ello, señala la existencia de siete metas que se espera lograr a través de la aplicación de un modelo de innovación como el suyo. Dentro de ellas algunas se refieren a diferentes aspectos característicos de la cultura innovadora, rasgos que se describen en el siguiente capítulo.

De los señalados, los siguientes se relacionan con rasgos de una cultura innovadora: el apoyo de la alta dirección en la designación de responsabilidades a los miembros del proyecto, lograr un enfoque multifuncional y el compromiso y participación activa de todos los trabajadores de la organización de diferentes áreas mediante estructuras flexibles que permitan el trabajo en equipo y, por último, mantener un enfoque en el cliente.

Si bien es cierto, Cooper (2011) nombra características de la cultura innovadora, lo hace desde un enfoque unidireccional, mas no bidireccional, dejando de lado que la cultura innovadora es uno de los elementos determinantes del éxito de la innovación, por lo tanto, tiene fuerzas que influyen en el mismo. En ese sentido, se decidió estudiar un modelo de innovación que ofreciera un conglomerado de los puntos fuertes de las teorías de los autores estudiados en este apartado, y más.

Por esto, a partir de la revisión de literatura, se encontró el modelo de Gaubinger et al. (2015) que no solo se basa en lo expuesto por los autores mencionados, sino que también presenta un modelo integral de la gestión de la innovación, por lo que en él se contempla la importancia de la cultura innovadora.

Figura 9: Modelo de Robert Cooper



Adaptado de: Cooper (2011).

1.2.6. Modelo de Osorio (2010)

Se escogió también analizar el modelo de Osorio (2010) debido a su origen en América Latina que parte de una investigación en empresas norteamericanas, europeas y latinoamericanas. Dado que esta investigación se da en el mismo contexto, podría adecuarse mejor a la empresa ABC de este estudio.

El autor Osorio (2010) propone un modelo de innovación de nuevos productos y servicios orientado a aprovechar el potencial de las fallas como mecanismo de aprendizaje, pero también para mitigar el impacto de la incertidumbre y la ambigüedad preexistente en mercado. A su vez, se trata de un modelo que intenta poner evidencia los puntos débiles de modelos tradicionales como el propuesto por Cooper (2011). Con lo que el modelo de Osorio no tiene como objetivo desechar ideas poco valiosas en cada etapa dentro del proceso para generar más productividad.

Es decir, no existe un efecto embudo, sino una dinámica de constantes revisiones y saltos entre cualquiera de sus etapas. Osorio (2010) ofrece un nuevo planteamiento del mismo modelo; sin embargo, busca mejorar mediante las lecciones aprendidas e innovar mediante el aprendizaje de las fallas identificadas en la etapa de prototipos y pruebas.

Así, Osorio (2010), en contraste con lo postulado por Cooper (2011) en el proceso Stage-gate, muestra un proceso iterativo y poco rígido, que no se ancla solo a una “idea con potencial”. En ese sentido, se trata de un proceso en el que la etapa de planificación es el ápice del futuro éxito de la innovación. Por lo tanto, la planificación, la búsqueda de estrategias y

definición de buenas prácticas son actividades clave que el equipo líder del proyecto necesita efectuar, ya que esto tiene un efecto decisivo en el resultado del mismo.

Pues bien, para Osorio (2010) el proceso de innovación inicia con el surgimiento de un problema, oportunidad o idea potencial de negocio, el cual entra a cada etapa del proceso para continuar su evolución: planificación, aprendizaje y descubrimiento, desarrollo a nivel de sistemas, y lanzamiento y explotación. De ellas, las más críticas son las iniciales porque en ellas es posible reducir la ambigüedad, incertidumbre y riesgo; por éxito, son determinantes del éxito o fracaso de los proyectos de innovación.

Un punto que debe ser tomado en cuenta es que durante las primeras fases existen actividades claves, en las que se debe identificar las necesidades latentes, entenderlas, observarlas, descubrirlas, generar ideas y efectuar prototipos y pruebas. De hecho, Osorio (2010) propone un modelo específico del ciclo de prototipado y pruebas; complementando, de esa manera, el proceso de innovación en mención.

De hecho, esa es una de las bondades más acertadas de este modelo. A comparación de los antes desarrollados, pone especial énfasis en el prototipado del producto. Es en esta etapa en la que debe darse el mayor volumen de errores, pero también la mayor recopilación de experiencia y aprendizaje. En consecuencia, la identificación de las necesidades y plantear objetivos que marquen acción entorno a éstas se vuelven cruciales para el éxito del proceso.

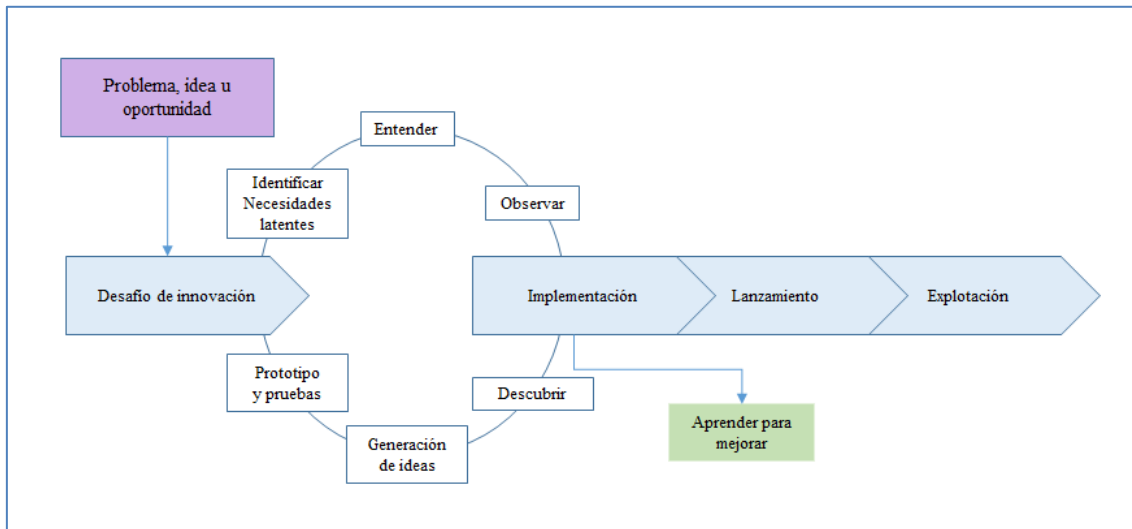
Así, las características mostradas del modelo de Osorio (2010) soportan un proceso de innovación iterativo y de aprendizaje continuo, en el que el prototipado toma especial importancia para el éxito del mismo. Sin embargo, se trata de una teoría que busca mejorar lo abarcado por modelos tradicionales, pero queda relegado si se compara con la última actualización del modelo de Cooper (2011).

En resumen, la teoría de Osorio (2010) está orientada al fomento y aprovechamiento de los errores durante el proceso de innovación ya que el éxito en la innovación se construye a partir de la obtención de fallas lo más temprano, rápido, seguido y barato posible.

Para finalizar, Osorio (2010) someramente menciona a la cultura organizacional de la empresa dentro de los elementos que más cambios sufre debido a la implementación de este nuevo proceso de innovación en la empresa. Sin embargo, habla de un efecto unilateral que no considera el poder la cultura innovadora para potenciar el proceso de innovación. Por lo tanto, solo presenta focos de atención en cada etapa, de las cuales solo una se relaciona con dicho fenómeno, la creatividad.

En pocas palabras, a pesar de tratarse de un modelo latinoamericano con bondades interesantes y que señala la importancia del aprendizaje a partir de los errores, no se podría tomar en cuenta para esta investigación por no encontrarse actualizado y no tomar oficialmente a la cultura innovadora dentro de sus ejes estratégicos.

Figura 10: Modelo de Osorio



Adaptado de: Osorio (2010).

1.2.7 Modelo Integral de la Gestión de innovación de Gaubinger et al. (2015)

Uno de los aspectos más importantes que destacar del Modelo de Gaubinger es el dinamismo que representa este tipo de proceso integrado y abierto (Gaubinger et al., 2015). Continuamente muestra que sus diversas etapas se interrelacionan y traslapan con el fin de conseguir los objetivos. Esto con el propósito de tener la posibilidad de retroceder a corregir desarrollos ya realizados en las anteriores etapas una vez que se han hecho nuevos descubrimientos en el proceso.

Adicionalmente, dentro de su libro se muestra que el proceso tiene una orientación a la innovación abierta, por lo que busca interrelacionarse con agentes externos que puedan dar *inputs* para que se genere innovación (Gaubinger et al., 2015). De esta manera, la incorporación de nuevas perspectivas en la empresa permite producir y desarrollar una mayor variedad de soluciones.

Gaubinger et al. (2015) toma en cuenta la teoría de Cooper para la creación de su modelo por ser un autor que tiene uno de los modelos de innovación más reconocidos. De él extrae los factores de éxito comunes encontrados en un estudio realizado a 2000 empresas. Concluye que existen 4 tipos de factores que podrían llevar a una empresa al éxito: tener una

estrategia de innovación, un proceso dirigido a la innovación, recursos y organización; y una cultura para la innovación (Cooper, 2011). Siendo esta última un componente importante justificado por diversos autores y que servirá para el análisis de la empresa ABC.

Entonces, el modelo de Gaubinger et al. (2015) mapea a la cultura como una variable transversal que merece ser observada para que el proceso siga su curso hasta llegar a un resultado. Los autores sostienen que un clima empresarial caracterizado por relaciones cortas para la toma de decisiones, canales informales de comunicación y tolerancia de los errores permite el éxito de una innovación. En adición, brindar a los empleados un espacio en el cual puedan utilizar el tiempo a su discreción para tareas creativas y trabajar en proyectos de innovación también fomenta la creación de un entorno innovador (Gaubinger et al., 2015). En ese sentido, dentro de esta tesis se emplea el presente modelo porque destaca el papel de la cultura innovadora en el proceso innovador. A continuación, se presenta la Figura 11 que ilustra este proceso y la representación de la cultura en el mismo.

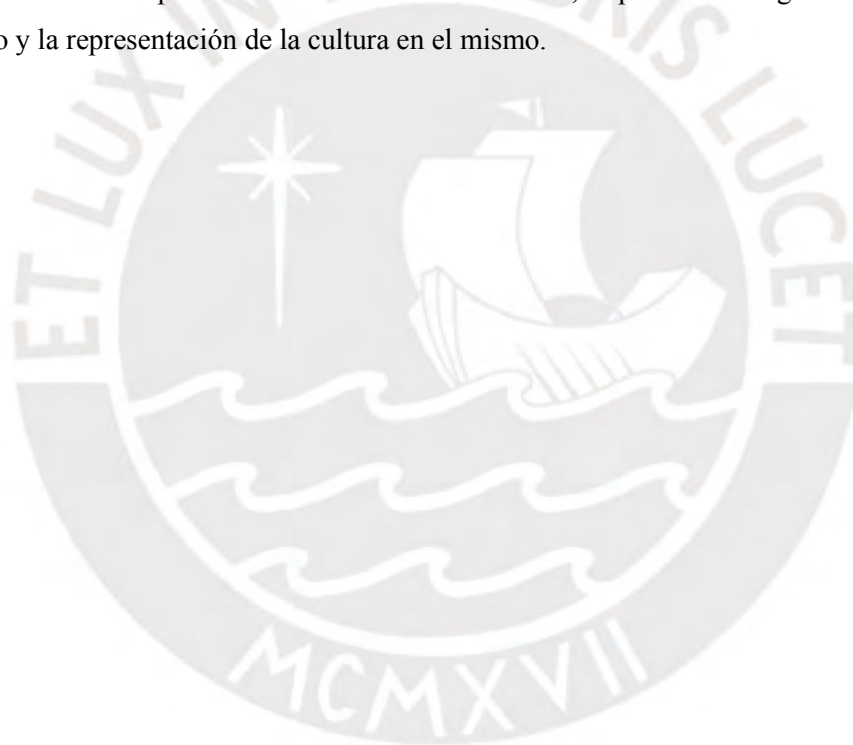
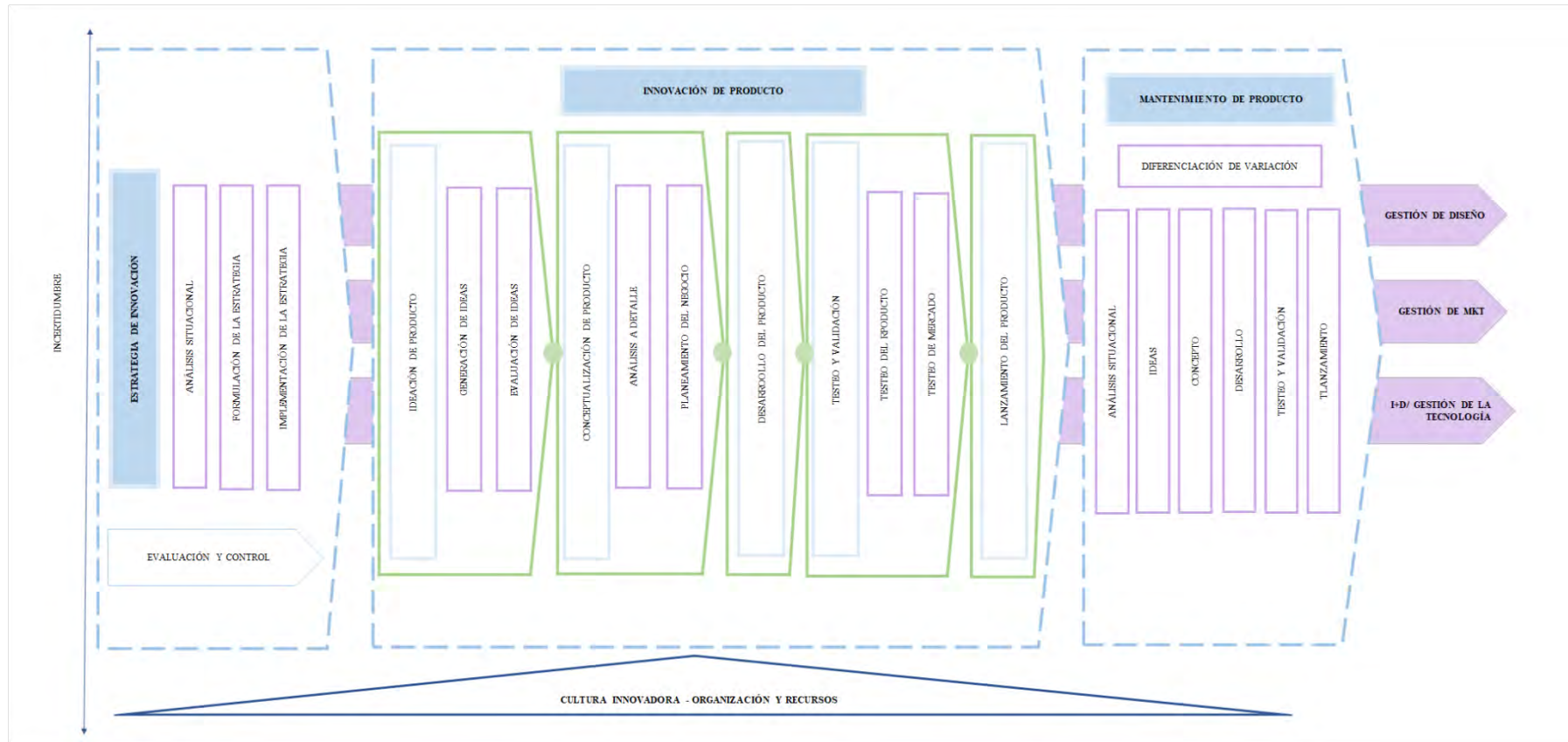


Figura 11: Modelo de Gaubinger et al.



Adaptado de: Gaubinger et al. (2015)

La primera etapa de proceso del presente modelo se refiere a la “Estrategia de innovación”. Esta etapa es de crucial importancia para realizar la innovación, ya que, de acuerdo a la calidad con la que se ejecuten las actividades pertenecientes a esta fase, depende el éxito o fracaso del producto final (Cooper & Keinschmidt, 1991; Gaubinger et al., 2015). Se recomienda implementar una estrategia de innovación integrada ya que actúa como una meta - estrategia e integra a todas las otras áreas funcionales de la empresa de manera transversal. Así, la estrategia de innovación debe ser clara, transparente y formulada acorde a la estrategia corporativa y orientada a la satisfacción de las necesidades de los consumidores. De la misma manera, ubicar metas claras, realistas y cuantificables (Gaubinger et al., 2015).

Además, al estar la estrategia diseñada para el largo plazo, le permite a los proyectos de innovación desarrollarse, puesto que la generación de innovación implica inversión en tiempo y recursos que la Dirección y la organización en general deben entender para poder ejecutar cualquier proceso que busque innovar (Gaubinger et al., 2015). Así, solo interiorizando el concepto de innovación en la estrategia se puede innovar. Esta etapa será siempre un comienzo y requisito para toda organización que desee generar innovación.

Luego, se ubica la etapa de “Idea de producto” en la que se busca generar y recolectar ideas originadas de distintos *stakeholders* como solución a un problema existente o en respuesta a una oportunidad de negocio definida (Gaubinger et al., 2015). Esta etapa, en armonía con el modelo de innovación abierta de Chesbrough (2003), utiliza fuentes de obtención de ideas tanto internas como externas, lo que conlleva a tener acceso a una base de información más amplia, y, finalmente reduce el riesgo y la incertidumbre en la empresa.

Una vez obtenidas las ideas, siguen un proceso de selección. En ese momento se valorizan criterios importantes para la elección de las opciones preferentes. Es con el conjunto de criterios ya determinados cuando finalmente quedan las opciones más viables en términos técnicos y de mercado, que contribuyen a los objetivos fijados por la empresa y se adecuan a la estrategia de innovación (Gaubinger et al., 2015)

Después de contar con una o dos ideas viables, se pasa a la etapa de “Conceptualización del producto” en la que Gaubinger et al. (2015), contempla principalmente dos puntos importantes. En primer lugar, indica que la definición del producto debe de ser amplia y tan a detalle como sea posible, con la finalidad de alterarlo posteriormente. La idea es que quede un primer concepto que posteriormente será ajustado según la información que se obtenga de las siguientes etapas.

El segundo punto en la etapa de Conceptualización es el de planteamiento del negocio, es aquí donde se deben realizar un análisis integral de los posibles riesgos que podrían afectar la continuidad de la empresa con su innovación. Para este análisis, el autor menciona las herramientas de medición de las preferencias de los *stakeholders* y la de costos objetivos. Ambas consiguen identificar los posibles obstáculos futuros (Gaubinger et al., 2015).

Continuando con el proceso, en la etapa de desarrollo del producto el equipo debe decidir qué tipo de innovación va a realizar. Para esto un paso previo es la elección de una visión de innovación, siendo presentadas, en primer lugar, la visión cerrada, la cual se desarrolla únicamente dentro de la empresa; y, en segundo lugar, la visión abierta, donde sucede lo contrario, puesto que incluye todos los participantes del sistema de innovación (Gaubinger et al., 2015).

Siguiendo la misma línea, en esta etapa es importante la formación y simulación de una primera versión de la innovación. Es así que a lo largo de esta etapa se deben realizar diversos prototipos que serán necesarios para continuar con la validación de los mismos. Estos deben materializar todas las especificaciones diagramadas en la etapa de conceptualización. Es una etapa importante para poder continuar con la siguiente, el testeo.

En la quinta fase, el testeo y validación tiene como principal objetivo eliminar gran parte de la probabilidad del fracaso. La integración de lo desarrollado del producto en la empresa y su operación cotidiana implica un gran salto que debe pasar por una etapa de validación. De otra forma la continuidad del mismo en el futuro se verá truncada en una demanda que supere la capacidad de la organización. Conforme a lo anterior, Gaubinger et al. (2015) explica que existen pruebas de sistemas y de campo y que, de no realizarse, la empresa corre el grave riesgo de fallar en el momento de producción y comercialización, generando el fracaso y deterioro de la imagen empresarial.

Es por ello que en la etapa previa se crearon todos los prototipos necesarios, para testarlos. La idea es jugar tanto con las validaciones que se elimine lo mayor posible el riesgo. Cabe añadir que Gaubinger et al. (2015) acepta que toda innovación incluye siempre algo de riesgo por el nivel de novedad que la misma conlleva, por lo que se tiene que tener un límite de pruebas, sino se puede seguir testeando y mejorando sin que se lance nunca el producto. Esto último también implica un riesgo subyacente, puesto que se pierde el principio de temporalidad de la innovación, lo nuevo solo es nuevo en un momento. No cabe duda que un competidor puede adelantarse a presentar la idea en el mercado, dejando la propuesta que se tenía en el olvido.

Antes de finalizar, el “lanzamiento del producto” incorpora la gestión del ciclo de vida del producto como principal herramienta para enfrentar la incertidumbre inherente al mercado porque contempla parte amplia de la toma de decisiones de gestión acerca de las políticas de distribución, definición de precio y estrategia de comunicaciones o mercadeo (Gaubinger et al., 2015). Por eso, esta fase es la prueba ácida a lo desarrollado en etapas anteriores del proceso; por lo que se requiere posicionar al producto en el mercado, entender la dinámica que lidera la decisión de compra del cliente, otorgarle una experiencia completa, gestionar la satisfacción del cliente y mejorar continuamente.

Cabe resaltar que el ciclo de vida del producto no presenta una dinámica regular ni homogénea; más bien termina siendo el resultado de distintas decisiones de gestión hechas con respecto a la forma y estilo que se eligió para lanzar el producto. Así, la estrategia fundamental que se debe seguir es validar la innovación de forma interna y externa antes de su lanzamiento; esto generará la aceptación y seguridad de las expectativas sobre los posibles resultados (Gaubinger et al., 2015). En ese sentido, obtener feedback, conocer el ciclo de vida y al consumidor final, son habilidades que deben sistematizarse en todo proceso de innovación que encuentre en el logro de resultados sostenibles y exitosos en el largo plazo, la prioridad.

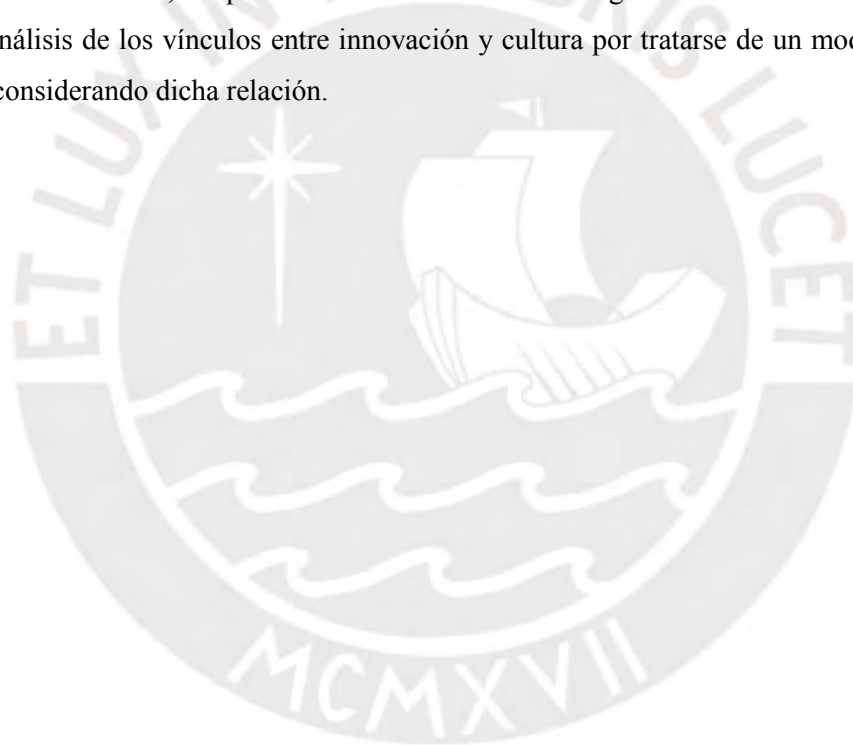
Por último, el modelo de Gaubinger et al. (2015) incluye una etapa dedicada a “mantener la innovación”. En ese sentido, se establece que la prolongación del ciclo de vida del producto puede ser gestionada; por eso, en esta fase se pretende alargar la presencia de la innovación en el mercado mediante “el monitoreo continuo de todos los entornos relevantes en los que se encuentra la innovación” (Gaubinger et al., 2015, p.214). Esto quiere decir que inspeccionar continuamente el contexto competitivo ayudará a detectar y actuar frente a posibles fluctuaciones imprevistas como, por ejemplo, las necesidades cambiantes del consumidor.

Conforme a lo anterior, se ha entendido que existen diferentes estrategias que una empresa innovadora debería implementar de acuerdo a la etapa del ciclo de vida en la que se encuentre el producto, como, por ejemplo, para un producto que se encuentre en etapa de “declive”, lo más adecuado sería crear productos complementarios para asegurar la recompra o mejorar las políticas de fidelización al cliente. Todo con la finalidad de mantener el producto en el mercado y que siga siendo rentable.

Para finalizar este apartado es necesario recapitular algunos puntos. En primer lugar, para efectos de esta investigación, se ha decidido tomar como referencia la definición de innovación que ofrece el Manual de Oslo. La misma considera que la innovación es un resultado que se logra a través de la introducción de un nuevo bien o servicio, proceso, método de

comercialización o método organizativo. En segundo lugar, esta tesis defiende la importancia de gestionar la innovación. Contar con un proceso de innovación sistematizado y estructurado permite que la empresa logre una ventaja competitiva sostenible. Esta ventaja favorece la supervivencia de las empresas en el entorno competitivo.

En tercer lugar, luego de haber analizado los modelos de innovación más citados en la literatura, se escogió el modelo propuesto por Gaubinger et al. (2015) por tres razones. Primero, ofrece una visión holística del proceso innovador al contar con un enfoque de gestión de la innovación. Segundo, al no ser un modelo de proceso de innovación común, contempla cuatro ejes principales que subyacen al proceso innovador que otros modelos no toman en cuenta por haber sido construidos prescindiendo de las condiciones organizacionales internas. Tercero, el modelo escogido señala a la cultura innovadora como uno de dichos factores de éxito o fracaso de la innovación. Por eso, la aplicación del modelo de Gaubinger et al. en este caso de estudio facilita el análisis de los vínculos entre innovación y cultura por tratarse de un modelo que fue concebido considerando dicha relación.



CAPÍTULO 3: CULTURA INNOVADORA

A pesar de la revisión de literatura, no se ha encontrado definiciones de “cultura innovadora” pero sí una caracterización de la misma, lo que evidencia que se está abordando un tema aún en fase exploratoria. El objetivo del presente capítulo es encontrar un modelo que permita describir y medir la cultura innovadora en la empresa caso de estudio. Para ello, se revisará brevemente el concepto de cultura organizacional, para luego presentar las principales características de la cultura para la innovación, y, finalmente, abordar los modelos existentes.

1. Cultura Innovadora

Este capítulo tiene como objetivo clarificar el concepto, las características y métricas de la cultura para la innovación. Primero, debido a que la cultura innovadora implica el concepto previo de cultura organizacional, se realiza un comparativo entre ambos conceptos. Luego se aborda a profundidad las características de la cultura innovadora a partir de opiniones de distintos autores. Asimismo, se exploran los modelos e instrumentos existentes para la medición de cultura innovadora, para luego justificar la elección del modelo aplicado en el presente caso de estudio.

1.1. Diferenciación entre cultura organizacional y cultura innovadora

La cultura organizacional representa el conjunto de valores y creencias que reflejan la personalidad de una organización porque proporciona a sus miembros un sistema de significados compartidos a través de normas que guían su manera de comportarse y reaccionar (Webster, 1990; Robbins, 2004; Cameron & Quinn, 2006). Es decir, se trata del “patrón de suposiciones básicas” que comparte un grupo, los cuales dirigen su comportamiento respecto a su manera de percibir, pensar, sentir y solucionar problemas (Schein, 2004).

En general, varios autores concuerdan en que la cultura organizacional es la manera de hacer las cosas dentro de una organización (Deal & Kennedy, 1982; Hatch, 1993; Martin & Siehl, 1983; Martins & Terblanche, 2003, Swartz & Jordan, 1980) y comprende los “valores, asunciones, expectativas, memorias colectivas presentes en ella” (Cameron & Quinn, 2006, p, 31). Asimismo, la cultura sirve como mecanismo de identidad colectiva, fomenta la unión de los trabajadores y diferencia una organización de otras (Cameron & Quinn, 2006; Schein, 2004; Furnham & Gunter, 1993).

Sin embargo, dentro de una organización pueden coexistir más de una cultura, por lo que existen macro y micro culturas (Trompenaars, 1994; Capelli, 2003; Robbins, 2004;

Cameron & Quinn, 2006). Mientras que una macro cultura es aquella que domina toda la organización, la micro cultura se caracteriza por pertenecer a una división, departamento o equipo específico. Por esto, dentro de ella, se comparten ciertas formas de actuar (Capelli, 2003; Trompenaars, 1994). Así, se hace posible que en una empresa pueda haber tipos de cultura opuestos entre sí (Prajogo & McDermott, 2005), reflejándose, entonces, el carácter dinámico y heterogéneo de la cultura organizacional.

Pues bien, no solo se ha relacionado la cultura organizacional con el comportamiento, sino también con el logro de resultados y el desempeño de los empleados. De hecho, distintos expertos apoyan que la cultura organizativa, al contener determinados rasgos, puede incidir tanto positiva como negativamente en el rendimiento de la organización (Cameron & Quinn, 1999). En ese sentido, dada la destacada importancia de la innovación en el éxito de la empresa, en este estudio se concibe como comportamientos o rutinas en pro de la innovación.

La cultura innovadora es aquella dimensión de la cultura organizacional que refleja si la organización es favorable al desarrollo y/o adopción de innovaciones o, si, por el contrario, se resiste a este proceso (Hurley & Hult, 1998; Hult et al., 2004; Menguc & Auh, 2006). Es decir, los valores y prácticas que la conforman hacen posible que los procesos de innovación se lleven a cabo satisfactoriamente en cada una de sus fases (Santos-Vijande et al., 2012).

En adición, a pesar de la escasez de literatura relacionada al tema, autores reconocidos han señalado la relevancia de contar con una cultura innovadora debido a que esta indica el grado en que las empresas son proactivas en la exploración de nuevas oportunidades (Menguc & Auh, 2006). Por lo tanto, es esencial para el desarrollo de esfuerzos innovadores capaces de exceder las expectativas de los clientes y permitir el logro de ventajas competitivas de forma sostenida (Hult et al., 2004; Menor y Roth, 2007 citados en Santos-Vijande et al., 2012).

De hecho, se ha podido observar que el objetivo de la organización, a pesar de contar con macro y micro culturas, es expandir la cultura innovadora a lo largo y ancho de la empresa. Esto con el propósito de encaminar los esfuerzos y comportamientos de los empleados hacia un el mismo horizonte.

Con respecto a los rasgos de la cultura innovadora, se encontraron pocos estudios que ofrezcan un modelo completo de sus características; sin embargo, autores señalan que la cultura innovadora debe permear sobre todas las áreas de la empresa, así como en su misión, visión, estrategias y hasta el desarrollo de todas las actividades de la empresa. Por eso, “la innovación debe formar parte de la estrategia general de la empresa e involucrar a todas sus unidades, pues

todas ellas intervienen en alguna de las fases del proceso innovador” (Castro-Martínez & García, 2014, p. 245).

1.2. Caracterización de la cultura innovadora y su relación con la Innovación

Como se mencionó en el acápite anterior, existe una extensa literatura sobre las características de las culturas empresariales que fomentan la innovación. Para la presente investigación, se ha realizado una extensa revisión bibliográfica, producto de la cual se ha construido una tabla (ver Anexo B) en la que se muestran las principales características de cultura que se han relacionado, en estudios tanto teóricos como empíricos, con la generación de innovación.

Este nivel de análisis busca conocer la percepción de todos los autores revisados y determinar cuáles son las características que resaltan a partir del nivel de frecuencia que presentan. Puesto que se realizó una búsqueda de las posibles definiciones de cultura innovadora y no se encontró una definición estandarizada de la misma. El intento de los múltiples autores presentados es brindar un conjunto de características que puedan ser visibles en la cultura de cualquier organización.

Como más adelante se busca evaluar los diferentes modelos de medición de la cultura para determinar si está dirigida a la innovación, esta recopilación sirve para complementar la evaluación y analizar si en las entrevistas también se presentan las características mejor valoradas, por lo que los detalles de las características propuestas por los distintos autores se encuentra en el Anexo B.

Con respecto a las características de cultura recopiladas, se puede observar que la toma de riesgos, el trabajo en equipo, la creatividad, la flexibilidad y la autonomía están dentro de las características más referenciadas. Diversos autores sostienen que una empresa dispuesta a aceptar los riesgos inherentes a los procesos de innovación, sin miedo a que deriven en cambios organizativos logran “mejores resultados empresariales” (Griffin, 1997; Hult et al., 2004; Menguc & Auh, 2006).

Con respecto a las características presentadas, para fomentar innovación la empresa debe tener estructuras organizacionales flexibles (Naranjo, 2010; Covin & Slevin, 1991; Hurley & Hult, 1998; Hogan & Coote, 2014), y pocas reglas y regulaciones (Amabile, 1998), de lo contrario, se estaría limitando la participación y voluntad de los trabajadores. Siendo la flexibilidad una medida de los procesos y estilos de gestión, incluyendo el diseño organizacional de la empresa. Esta flexibilidad influye en la facilidad o dificultad percibida por los empleados para comunicarse entre áreas funcionales o departamentos.

Dicho lo anterior, es así que una cultura innovadora permite la comunicación horizontal entre colaboradores y, además, esté dispuesta a modificar sus procesos para encontrar mayor productividad. Más aún, una organización que mantenga una apertura hacia escuchar nuevas ideas (Covin & Slevin, 1991; Hurley & Hult, 1998), impulsa y motiva a los empleados a aportar a la organización. Esto último está muy relacionado con el fomento de la creatividad, iniciativa, y de un espíritu emprendedor en los colaboradores, que, de acuerdo con la literatura, es otra de las características de la cultura que tienen alguna relación con la innovación (Wallach, 1983; Shrivastava & Souder, 1987; Covin & Slevin, 1991; Schneider, Gunnarson & Niles-Jolly, 1994; Canalejo, 1995; Claver, Llopis, Garcia & Molina, 1998; Hurley & Hult, 1998; Martins & Terblanche, 2003; McLean, 2005; Jamrog, Vickers & Bear, 2006; Morcillo, 2007; Dobni, 2008; Naranjo - Valencia, 2010). Estas características se refieren a la apertura y capacidad de los empleados para ofrecer nuevas soluciones a los problemas más acuciantes de su entorno de laboral.

Otro componente que se vincula con la innovación es la autonomía (Shrivastava & Souder (1987); Covin & Slevin (1991); Arad, Hanson & Schneider (1997); Amabile (1998); Ahmed (1998); Claver et al. (1998); Hurley & Hult, (1998); Gudmundson, Tower & Hartman (2003); Martins & Terblanche (2003); McLean (2005); Jamrog et al. (2006); Naranjo, 2010; Hogan y Coote (2014). Esta característica se refiere a la confianza y libertad que la institución pone en sus colaboradores para la toma de decisiones, el liderazgo de equipos en nuevos proyectos y el traslado de información entre pares.

El trabajo en equipo también impulsa la innovación (Denison, 1990; Denison & Spreitzer, 1991; Canalejo, 1995; Arad et al., 1997; Neely, Felippini, Forza, Vinelli & Hii, 2001; Martins & Martins, 2002; Martins & Terblanche, 2003; McLean, 2005; Jamrog et al., 2006; Morcillo, 2007; Naranjo, 2010; Wang, Guidice, Tansky & Wang, 2010; Denison, Hooijberg, Lane & Lief, 2012; Hogan & Coote, 2014). Esto se refiere a retroalimentación constante, metas compartidas y apoyo entre los colaboradores.

Ciertos autores postulan que la cultura tiene efectos en la creatividad y la innovación (Martins & Terblanche, 2003; Dobni, 2008); sin embargo, existe un mayor acuerdo en que la creatividad influye en la innovación empresarial (Wallach, 1983; Shrivastava & Souder, 1987; Covin & Slevin, 1991; Schneider et al., 1994; Canalejo, 1995; Claver et al., 1998; Hurley & Hult, 1998; Martins & Terblanche, 2003; McLean, 2005; Jamrog et al., 2006; Morcillo, 2007; Dobni, 2008; Naranjo, 2010). Así, de acuerdo a Gómez (2013) en las organizaciones en las que se fomenta la creatividad y el trabajo en equipo, las personas se familiarizan más con la

innovación, al mismo tiempo de estimular el involucramiento y compromiso de los empleados.

Entonces, la innovación depende de mantener un ambiente favorable, de personas creativas y sin miedo a equivocarse, adicional a contar con recursos para que hagan posible desarrollar sus proyectos (Ribeiro, Gonçalves & Dias, 2007), cuenten con autonomía para tomar decisiones, exista el trabajo en equipo, se toleran los errores y se reconozcan los logros (Daher, 2016).

La literatura postula que las organizaciones exitosas tienen la habilidad de incluir la importancia de la estrategia de innovación en la cultura y en los procesos de la organización, dado que esta representa el “corazón de la innovación” (Syrett & Lammiman, 1997; Tushman & O'Reilly, 1997). Ellos, junto con otros, creen que la cultura influye en la creatividad y la innovación de varias maneras, incluidos los procesos de socialización y la propuesta de valor comunicada a través de estructuras, políticas y artefactos y prácticas y procedimientos cotidianos. Para cambiar el enfoque de la organización, por ejemplo, uno de innovación, a menudo requiere un cambio en la orientación cultural general de la organización (Dobni, 2008).

El nivel en que una empresa es considerada innovadora, estará limitada por su cultura (Dobni, 2008). De acuerdo al autor, la innovación tiene varios determinantes y dimensiones, sin embargo, el “hilo conductor” de todos ellos es la cultura.

2. Modelos para la medición de cultura innovadora

Como se ha mencionado en apartados previos, el estudio y medición de la cultura organizacional orientada a la innovación es un tema poco explorado en nuestro contexto, a pesar de la existencia de estudios que reconocen la relevancia de su efecto sobre el desempeño organizacional. En ese sentido, uno de los objetivos de esta investigación es caracterizar la cultura innovadora de la empresa sujeto de estudio, para lo cual es necesario contar con un modelo que mencione factores que la componen y ofrezca algún instrumento que permita su medición. Por esa razón, en este apartado se intenta conocer las herramientas más adecuadas para cumplir con dicho propósito.

Es necesario entender cuáles son las principales razones por las que medir la cultura innovadora es fundamental. La razón principal es que puede atraer beneficios para las empresas como “poder identificar los factores que determinan la tendencia y habilidad de la organización para producir innovaciones” (Wang & Ahmed 2004 citado en Muñoz-van den et al. 2015). En ese sentido, es necesario que, en el presente contexto de cambios, se renueve la

percepción de las personas sobre su trabajo y gestionen mejor sus capacidades de innovación frente a las nuevas demandas (Bruno-Faria & Fonseca, 2014), lo cual será posible, si es que se explora la cultura innovadora en toda su extensión.

Para autores como Naranjo-Valencia et.al. (2011) los mencionados beneficios podrían contribuir a promover diferentes valores y normas alineados a la estrategia de innovación a la que se orienten. De ahí que la cultura tenga un nexo específico con la capacidad de innovación de las organizaciones; no obstante, su efecto puede ser tanto positivo como negativo. En otras palabras, la presente investigación considera que ser conscientes sobre la importancia de la medición de la cultura innovadora puede preparar a las organizaciones, en tanto les otorga información sobre su nivel de preparación para innovar.

Ahora bien, a continuación, se presentan los antecedentes que buscaron medir y caracterizar la cultura innovadora, pero que lo lograron a partir de diversas teorías y no a partir de un modelo de cultura innovadora propiamente. Después de revisar estos esfuerzos, se pasará a revisar los modelos existentes de cultura innovadora junto con sus respectivos instrumentos de medición. Así, se busca optar por el más adecuado para lograr los objetivos del presente estudio.

2.1. Mediciones de Cultura para la Innovación

En general, en la literatura se pueden encontrar estudios sobre cultura organizacional que fomenta la innovación. Como describen Bruno-Faria y Fonseca (2014), autores como Çakar y Ertürk (2010), Godoy y Peçanha (2009), Jaskyte y Dressler (2004) analizan la mencionada relación valiéndose de medidas desarrolladas por anteriores investigadores. Otro grupo de autores ha realizado estudios experimentales con el objetivo de construir sus propios modelos a partir de la medición de la cultura innovadora en distintos casos de estudio.

Otro antecedente es Naranjo-Valencia et al. (2011), que presenta un análisis de la cultura innovadora a partir del *Competing Values Framework* de Cameron y Quinn (1999) que diagnostica la cultura organizacional. El análisis, utilizando el *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*, también propuesto por Cameron y Quinn (2011), asevera que la cultura de tipo adhocrática es la que impulsa las estrategias organizacionales de innovación y, en contraste, la de tipo jerárquico sería la menos favorable para innovar.

Como se puede ver, sí existen antecedentes que respaldan la asociación de ciertas características de la cultura de una empresa con innovación. Sin embargo, a pesar de la relación existente, “dicha literatura aborda las variables de la cultura de forma aislada y no de forma holística” (Naranjo-Valencia et al, 2011). En esa línea, son escasos los modelos existentes que tengan como principal centro a la cultura innovadora, y he ahí la importancia de

la presente investigación. Por ello, en las siguientes líneas se describirán los modelos más importantes que se enfocan en la cultura innovadora.

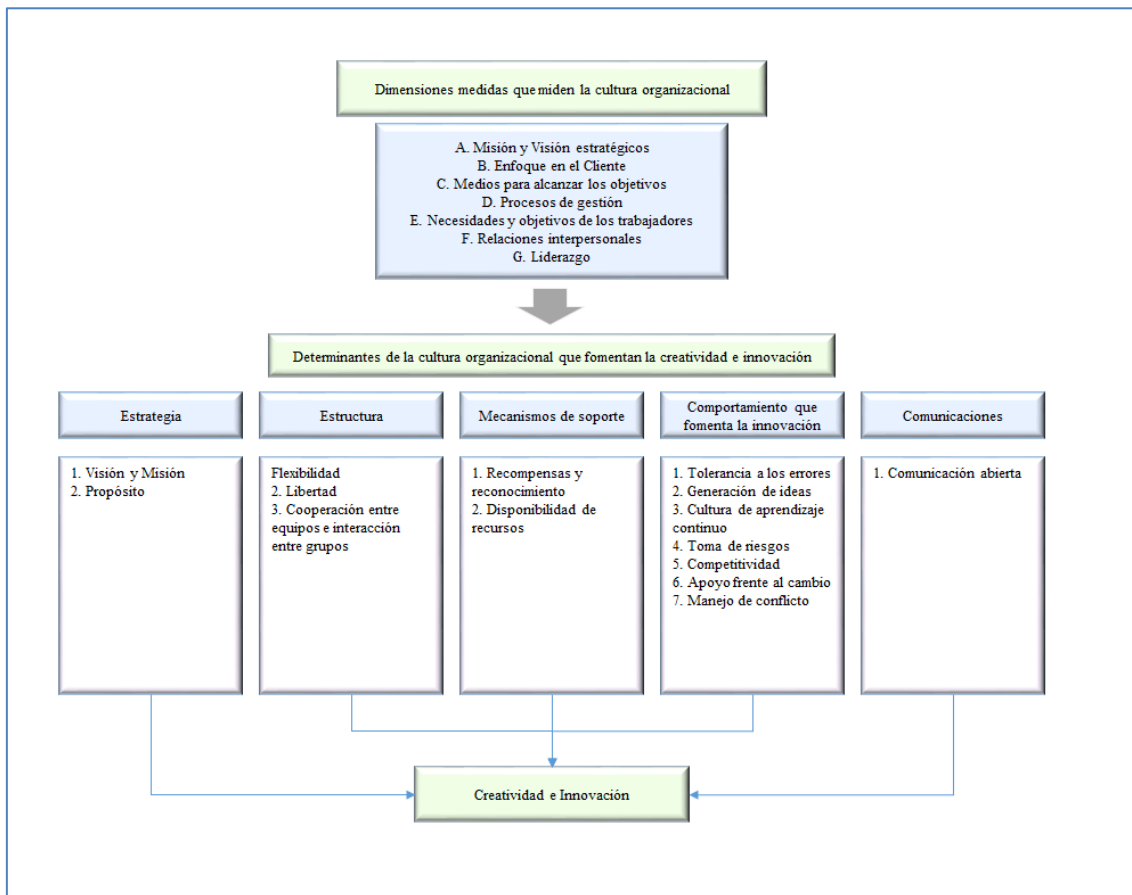
2.1.1. Modelos de cultura innovadora

Como se menciona anteriormente, debido a la limitada cantidad de modelos y a su existencia relativamente nueva, no hay modelos que resalten más que otros o que hayan sido testeados un número radicalmente mayor de veces en comparación con otros. Así, aún no hay un consenso sobre la existencia de un mejor modelo de cultura innovadora. En este contexto aparecen modelos como los de Susanj (2000), Martins y Martins (2002), Dobni (2008), Bretell y Cleven (2011) y Muñoz van-den (2015). A continuación, se hace una revisión de la literatura existente referente a los mencionados modelos, sus beneficios y características, para así elegir el más idóneo para el presente caso de estudio.

a. Modelo de Martins y Martins (2002)

En 2002, Ellen Martins junto a Nico Martins publica *An organisational culture model to promote creativity and innovation*. Este estudio tuvo como objetivo encontrar los determinantes de una cultura que fomente la creatividad e innovación a través de un análisis cuantitativo en una biblioteca universitaria sudafricana que estaba pasando por procesos internos de transformación y cambio. Además, se para este modelo se toma en cuenta la clasificación de los tres niveles de cultura organizacional de Schein (1984) y la noción de sistemas abiertos en principio desarrollado por Von Bertalanffy (1972). A continuación, en la Figura 12 se presenta el esquema del modelo de las autoras.

Figura 12: Modelo de Martins y Martins



Adaptado de: Martins y Martins (2002).

Como se aprecia en el gráfico, para abordar su modelo, Martins propone siete dimensiones que componen y describen las características clave de la cultura organizacional. La primera, Misión y Visión, está relacionada con la medición de la existencia de una estrategia organizacional y cómo los trabajadores la entienden y adaptan para el crecimiento de la empresa. Esta dimensión ha sido usada también en otros modelos ya que si los empleados tienen una clara visión de los objetivos de la empresa tienen un mayor nivel de compromiso y motivación (Chiavenato, 2009; Zheng, Yang & McLean, 2010).

La segunda dimensión es el entorno externo. Este se refiere al grado de importancia que la empresa le da a la perspectiva interna y externa, tanto de clientes como colaboradores (Martins, 2000). Modelos de cultura organizacional como los propuestos por Deal y Kennedy (1982), Cameron y Quinn (1999), Denison et al. (2012) también consideran al entorno externo una dimensión que contribuye a explicar la cultura organizacional. En ese sentido, las políticas económicas, fenómenos sociales, avances tecnológicos, en otros, influyen la perspectiva de los empleados frente a los objetivos organizacionales.

En tercer lugar, se expone la dimensión de medios para alcanzar los objetivos, la cual determina qué estructura organizacional y mecanismos usa la empresa para desempeñarse (Martins, 2000). En otras palabras, esta dimensión evalúa la gestión de recursos para la obtención de los objetivos organizacionales. Una siguiente dimensión se refiere a los procesos de gestión de la empresa, ya que reflejan el modo de hacer las cosas de la empresa (Martins, 2000). La siguiente dimensión, necesidad y objetivos de los trabajadores, también serían una dimensión importante de la cultura puesto que reflejan en qué nivel están alineados los intereses de los empleados con los de la organización.

Una siguiente dimensión está ligada a las relaciones interpersonales, focalizándose en el contacto entre la gerencia y sus trabajadores. En ese sentido, el tipo de comunicación, el manejo de conflictos y la libertad de opinión son mecanismos necesarios para entender su cultura. Por último, ubica al estilo de liderazgo como fenómeno que define la cultura a partir de su influencia en el clima organizacional. En ese sentido, autores como Schein (2010) apoyan el rol transformacional del liderazgo en la cultura e incluso su impacto en la satisfacción laboral (Tsai, 2011).

En adición a lo anterior, el presente modelo especifica determinantes de cultura organizacional que, de acuerdo a la literatura y, luego validado por su estudio, fomentan la innovación y creatividad. Por ejemplo, la estrategia de la empresa, comprendida por la orientación al cliente, los valores y la reacción al cambio; junto al comportamiento innovador compuesto por generación de ideas y toma de riesgos, son los determinantes que se validaron de acuerdo a la literatura existente (Martins & Martins, 2002). Asimismo, el apoyo de la administración en términos de tolerancia a los errores, flexibilidad, adaptación de reglas y suficiencia de recursos y la relación de confianza, también recibieron una posición relevante en la promoción de creatividad e innovación (Martins & Martins, 2002).

Después de todo lo dicho, se puede concluir que el presente modelo es bastante completo; sin embargo, pertenece a uno de los primeros acercamientos por encontrar determinantes de la cultura innovadora a través de un modelo. A pesar de que el presente modelo se basa en las investigaciones previas de Martins (2000), este es frecuentemente citado, especialmente en sus versiones en inglés: Martins y Martins (2002) y Martins y Terblanche (2003), lo cual le añade cierto nivel de importancia.

A pesar de todo, el presente modelo no se utilizará debido a que busca el diagnóstico de la cultura organizacional, para luego identificar factores que fomentan la creatividad e innovación, lo cual no se ajusta con los objetivos de esta investigación, ya que se busca un

modelo de cultura innovadora propiamente. Una limitación adicional es que no se encontró la fuente original del instrumento utilizado para el sustento y diagnóstico de la misma. Esto, junto a la aparición de modelos más actuales del tema fueron razones suficientes para descartar el uso de este modelo.

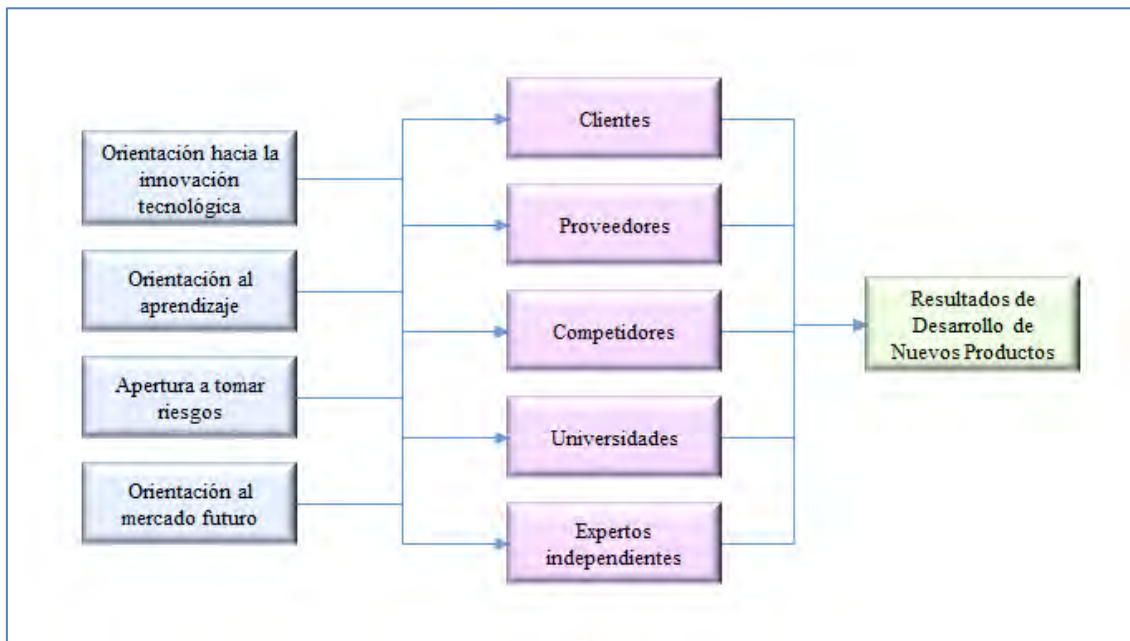
b. Modelo de Brettel y Cleven (2011)

Otro de los modelos de cultura innovadora que existen es el propuesto por Brettel y Cleven (2011), las cuales crearon su modelo en base al Modelo de Adopción de Innovación de Kitchell (1995). Asimismo, una de las características de este modelo es que, toma a la cultura innovadora como recurso estratégico, el cual tiene efectos en el desarrollo de nuevos productos. Adicionalmente, también toma en cuenta la colaboración para el conocimiento, por lo que incluye la perspectiva de la innovación abierta.

El instrumento, compuesto de 20 ítems se construyó, a partir de revisión de literatura y de entrevistas con *practitioners* expertos en el tema. Como método para el instrumento, se realizaron análisis factoriales confirmatorios y análisis de consistencia interna de los ítems en los factores. El instrumento fue una encuesta auto aplicada dirigida a CEO's y gerentes de 254 empresas alemanas basadas en la tecnología, como farmacéuticas, telecomunicaciones, automotriz, entre otras.

Este modelo divide a la cultura innovadora en cuatro componentes ampliamente apoyados por la literatura existente: orientación a la innovación tecnológica, orientación al aprendizaje, apertura a tomar riesgos y orientación a los mercados futuros. Asimismo, de acuerdo a las autoras el vínculo de la misma con innovación se refleja a través de la colaboración con aliados externos, la cual, finalmente, desemboca en el desarrollo de nuevos productos, lo cual se puede visualizar en la Figura 13.

Figura 13: Modelo de Bretell y Cleven



Adaptado de: Bretell y Cleven (2011).

Con respecto a su categorización de cultura, esta se realiza en cuatro factores. Primero, la orientación para la innovación tecnológica se refiere a la intención de la empresa para implementar nuevas tecnologías. El siguiente factor evaluado es la orientación al aprendizaje. Este se refiere a la importancia que la empresa le otorga al aprendizaje y la capacitación. Luego se analiza la disposición para correr riesgos de la empresa. Este factor ha sido muy relacionado con la generación de innovaciones en la literatura. Finalmente se encuentra la orientación para mercados futuros.

Como se puede observar, este modelo incluye una visión bastante directa de la relación entre la cultura innovadora y la innovación, incluso ya infiere la existencia de una relación. A pesar de este importante detalle, el presente modelo no se utilizará debido a los motivos que se explicarán a continuación. En primer lugar, la inclusión del vínculo en el presente modelo no es útil para efectos de esta investigación ya que este se centra en el desarrollo de nuevos productos (NPD por sus siglas en inglés), o dicho de otra manera, resultados de innovación. Esto es un inconveniente ya que la presente investigación busca estudiar el proceso y no el resultado de innovación de una empresa en particular.

En segundo lugar, con respecto al enfoque del modelo, este hace énfasis en el grado en que las fuentes de conocimiento externas a la empresa (clientes, proveedores, competidores, universidades y expertos independientes) influyen en la generación de nuevos productos, lo cual

no es el enfoque que la presente investigación busca en un modelo de cultura innovadora. Finalmente, en términos de revisión bibliográfica, no se ha encontrado disponible el instrumento, lo cual hacía imposible la utilización de este modelo para este caso de estudio.

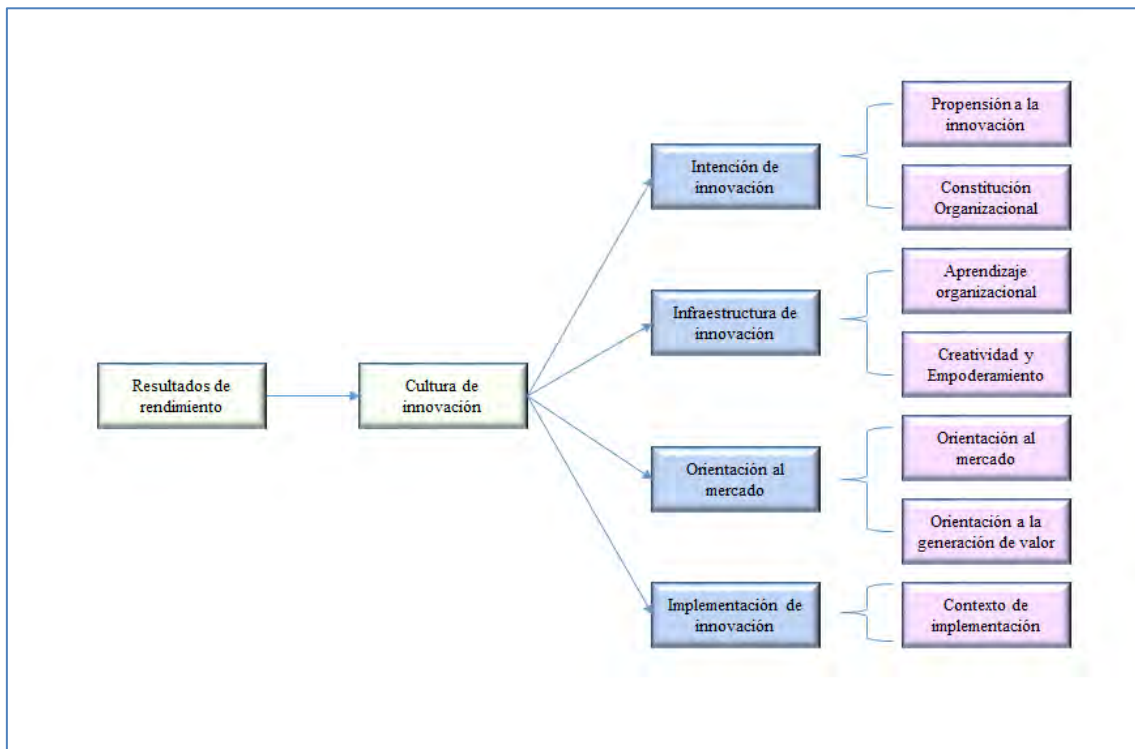
c. Modelo de C. Brooke Dobni (2008)

Dobni (2008), desarrolló un modelo que explica y diagnostica la cultura innovadora en una organización, motivado por la escasez de modelos de esta índole y la falta de “rigor científico” de los ya existentes (Bruno-Fária & Fonseca, 2014). De acuerdo al autor, ese modelo constituye una “manera práctica” para medir la cultura innovadora, ya se incluye el instrumento para aplicar a las empresas.

El estudio se realizó a trabajadores administrativos y operativos de una empresa importante del sector financiero en Canadá que había declarado previamente que incluía a la innovación dentro de su estrategia. Asimismo, se utilizó análisis factorial exploratorio para validar el instrumento construido. Los ítems que lo componen fueron producto de una intensa revisión de literatura que, luego de validarse con *practitioners* y testarse con personas similares a su público objetivo, quedaron 117 ítems que conforman el instrumento final.

El modelo de Dobni (2008) presenta siete factores: propensión a la innovación, constitución organizacional, aprendizaje organizacional, creatividad y empoderamiento, orientación al mercado, orientación a la generación de valor y contexto de implementación, agrupados en cuatro dimensiones (ver Figura 14). A continuación, se pasará a describir cada uno de los mencionados factores.

Figura 14: Modelo de cultura innovadora según Dobni (2008)



Adaptado de: Dobni (2008).

La primera dimensión busca medir la intención de innovación de la empresa. Aquí se encuentra la propensión a la innovación, que refleja el grado en que la empresa, a través de su estrategia, sus valores y modelo de negocio, comunica su intención de innovar. Asimismo, la dimensión también evalúa la constitución organizacional, la cual considera el nivel al que los empleados se involucran en la necesidad de innovación, así como también su autoevaluación respecto al aporte personal hacia la organización.

La dimensión infraestructura de innovación contiene el factor aprendizaje organizacional y creatividad y empoderamiento. El primero busca medir el aprendizaje organizacional, pero en el sentido del grado en que las oportunidades educativas y de capacitación que la empresa ofrece a sus trabajadores se encuentran alineados con sus objetivos de innovación. El segundo factor, por su parte, mide la capacidad creativa de los empleados, el grado en que ésta es permitida y el trabajo en equipo. Así, se evalúa el grado de empoderamiento de los empleados y su habilidad para improvisar soluciones.

La siguiente dimensión, influencia de innovación, se compone por los factores orientación al mercado y orientación a la generación de valor. El primero considera el grado en el que los colaboradores generan y esparcen conocimiento con clientes, competidores e

industria; así como, su entendimiento de la cadena de valor o el clúster donde la empresa opera. Por otro lado, la orientación a la generación de valor se refiere al grado en que los colaboradores se concentran e involucran en el proceso de la generación de valor para los clientes y consumidores.

Finalmente, la dimensión implementación de innovación incluye solamente el factor contexto de Implementación, el cual busca clarificar la habilidad de la organización para ejecutar ideas de valor agregado. Así, por ejemplo, toma en cuenta la habilidad de alinear los sistemas y procesos de la organización de manera proactiva, de acuerdo a los cambios en el entorno competitivo.

Como se puede observar, el presente modelo es bastante completo ya que consideró diversos antecedentes teóricos y empíricos previos para la formulación de los factores de la cultura innovadora. Asimismo, se rescata que el modelo apunte a la cultura innovadora como causa de los resultados de rendimiento de una empresa. Otro factor a salvar es que se trata de un modelo nuevo y que, la oportunidad de aplicarse en un contexto diferente al original (contexto peruano) contribuye de alguna manera a ampliar la validez del mismo.

A pesar de todo lo dicho, una de las principales limitantes para utilizar este modelo es su instrumento de recolección de información. Si bien se contaba con la disponibilidad del mismo, una cantidad importante de los ítems señalados en el instrumento adjunto a la investigación del autor presentaban un carácter ambiguo. Esto, junto a su larga extensión (117 ítems) y la falta de explicación a detalle por ítem, complicó aún más el claro entendimiento del instrumento en general, por lo que se tuvo que dejar de lado.

d. Modelo de cultura innovadora según Muñoz-van den Eynde et al. (2015)

Con el objetivo de llegar a un mejor entendimiento del modelo de medición de cultura innovadora usado en esta investigación, a continuación, se presentan los principales lineamientos de la teoría postulada por Muñoz-van den et al. (2015). Cabe resaltar que dicho modelo ofrece un instrumento de medición (encuesta) que fue desarrollado y aplicado a instituciones españolas de tres distintos rubros hace menos de tres años; lo que también, para este estudio, representa un beneficio dada su novedad y semejanza con la audiencia por ser hispano hablante.

Pues bien, es necesario rescatar que los objetivos de los autores al estudiar esta temática se alinean con los de esta investigación puesto que su interés parte de, primero, el poco contenido existente en materia de escalas de medición validadas de cultura innovadora

importantes para entender el significado real de dicho fenómeno; segundo, la dificultad para identificar los factores que determinan la tendencia o la habilidad de las organizaciones para producir innovaciones y; por último, la poca atención de las organizaciones en considerar factores no sociales dentro de su gestión (Muñoz-van den et al., 2015). De hecho, como se especifica en la Justificación de esta tesis, los anteriores son algunos de los factores que promovieron el interés del equipo en este campo de estudio.

Pues bien, el primer rasgo resaltante de esta teoría es que posiciona tanto a la innovación como a la cultura en la esfera social: se trata de fenómenos que dependen de la sociedad (Cornejo & Muñoz, 2012). Esto también quiere decir que la innovación trasciende a los límites de la organización, consolidando su vínculo con la opinión y aceptación de la sociedad en la que se difunda. Es más, ya que esta investigación se basa en un modelo de innovación abierta, coincide con esta última teoría ratificando que el éxito de las innovaciones no solo depende de la calidad del proceso de innovación gestionado por la organización, sino también de cuánto esta coincide con lo que espera y puede aceptar la sociedad a la que se dirige.

En esa misma línea, Muñoz-van den et al. (2015) resalta la trascendencia de desarrollar un modelo que no solo se concentre en analizar la esfera organizacional como lo hace el común de los autores, sino también la individual y general. Dicha decisión parte del hecho de que la predisposición a innovar de una organización no estaría amparada únicamente en los recursos con los que cuenta para hacerlo, sino también en las condiciones de las que goza.

En ese sentido, las innovaciones son producto de acciones llevadas a cabo por los colaboradores con valores, normas, creencias y percepciones acerca de su papel en la creación de las innovaciones (Muñoz-van den et al., 2015). Por lo tanto, sitúa a la cultura innovadora como un fenómeno multidimensional y, desde un enfoque holístico, establece que esta se encuentra instalada en tres aspectos: el general, el organizacional y el individual.

De forma semejante, otra de las razones por las que se escogió el modelo en mención se refiere a que durante la revisión bibliográfica se encontró muy pocos análisis que adoptaran una perspectiva holística como la que presentan estos autores, siendo la mayoría de estudios relaciones entre un solo factor o característica y el concepto de cultura innovadora. De hecho, estudios como el de Castro-Martínez y García (2014) aseguran que la cultura innovadora posee tres ámbitos de análisis, los mismos que este modelo contempla. En ese sentido, para

conocer el vínculo entre cultura innovadora e innovación es necesario analizar el aspecto general, el organizacional y el relacionado a la persona.

Con respecto al contenido y la distribución de las variables que Muñoz-van den et al. (2015) usa para explicar su modelo, se realizó la revisión de literatura correspondiente para contar con evidencia de que aquellas características que las autoras señalan como primordiales, son las mismas que destacan expertos en el tema. En consecuencia, se encontró coincidencias con los rasgos que se analizaron en apartados anteriores. De hecho, los autores admiten que su modelo incluye un porcentaje de variables extraídas a partir de la revisión bibliográfica, otras son propias.

Llegados a este punto, el modelo mencionado se compone por un modelo de medición y un modelo estructural, logrando vincular cada una de las dimensiones en cuestión a través de quince factores, como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1: Principales características en la literatura sobre cultura para la innovación

Dimensión	Factor	Significado
General	Significado	Significado del término “innovación”
	Características	Características necesarias para la innovación
	Objetivos	Objetivos que la innovación podría contribuir a lograr
	Elementos	Elementos que contribuyen a la innovación
	Determinantes	Factores generadores de innovación
	Proceso	Elementos utilizados para describir el proceso de innovación
	Creencias	Acuerdo con declaraciones sobre innovación
	Razones	Razones que justifican la necesidad de innovar
	Importancia	Importancia de la innovación en diferentes áreas
Cultura Organizacional	Innovación	Orientación de la innovación en el entorno laboral
	Factores	Características que contribuyen a la innovación presente en la organización
	Autonomía	Posibilidades ofrecidas por las organizaciones para que los trabajadores organicen su trabajo diario
	Cultura Organizacional	Características de la cultura organizacional
Individual	Cualidades del trabajador	Cualidades de los trabajadores valoradas por ellos mismos
	Preferencias laborales	Preferencias sobre el trabajo y cómo trabajar

Adaptado de: Muñoz-van den et al. (2015).

Cabe resaltar que la investigación de Muñoz-van den et al. (2015) no solo ofrece una herramienta para medir la cultura innovadora, sino también la validación del mismo con respecto a su idoneidad y consistencia.

Con respecto a la consistencia interna hallada en este modelo, el total de los ítems analizados reflejan un coeficiente bastante alto con valores entre 0.71 y 0.95. A pesar de ser un modelo que por primera vez incluye a la dimensión individual en su estudio, se encontró una alta relación que podría justificar su presencia en el modelo. Sin embargo, una de las limitaciones de este modelo es el contexto que se ha llevado a cabo, siendo una teoría estadísticamente no generalizable porque se aplicó a una muestra cualitativa de empresas.

Luego, para entender mejor de qué se trata cada dimensión de este modelo, se construyó la Tabla 1. Por un lado, los factores que componen la dimensión general tienen como objetivo describir la percepción que tienen las personas o colaboradores con respecto al concepto de innovación. Por otro lado, la dimensión organizacional contiene los factores necesarios para describir las condiciones de las que goza la organización para fomentar la innovación dentro de ella. Finalmente, la dimensión personal aborda aquellos factores que podrían ayudar a definir si las personas, aparte de conocer los objetivos de innovación, entienden cómo ser innovadoras.

A modo de síntesis, a través de este capítulo se han revisado varios puntos importantes. En primer lugar, se entendió la diferencia entre dos conceptos clave: cultura organizacional y cultura innovadora. Mientras que la cultura organizacional, en pocas palabras, refleja la personalidad de la empresa, con cultura innovadora nos referimos a aquella dimensión de la cultura organizacional que refleja si los valores y prácticas de la organización favorecen o no el desarrollo y/o adopción del proceso innovador.

Luego se entiende a la cultura innovadora como un hilo conductor de las innovaciones, cuyas características más destacadas son la flexibilidad, la comunicación abierta, el fomento de la creatividad, la autonomía, el trabajo en equipo y la asunción de riesgos. Cabe resaltar que las anteriores son cualidades destacadas por diferentes autores expertos en el tema.

Finalmente, después de todo lo explicado, y luego de comparar los otros modelos mencionados (ver Anexo C), para esta investigación se ha visto adecuado adoptar el modelo de Muñoz et al. (2015) debido a los siguientes motivos. Primero, a diferencia de otros modelos, este no solo identifica los factores o determinantes de la innovación, sino que identifica tres dimensiones o niveles a través de los cuales se puede observar la manera en la que esos factores contribuyen a fomentar innovación. Segundo, el modelo escogido es vigente y se basa en una muy correcta revisión de literatura. Así, Muñoz et al. fue publicado en 2015 y recoge los trabajos de Martins y Terblanche (2003) y Dobni (2008). Tercero, la concretización

de comunicaciones frecuentes con una de las autoras del modelo escogido facilitó el correcto uso del instrumento e interpretación de los resultados.

3. Vínculos entre cultura innovadora y proceso de innovación

Hasta este punto se ha revisado toda la base teórica necesaria para poder entender ambas variables de estudio: proceso de innovación y cultura innovadora. Con respecto a evidencia teórica acerca de cómo se relacionan, fueron escasos los estudios encontrados. La mayoría de ellos pretenden caracterizar una cultura organizacional que potencie la innovación de la empresa. Solo pocos estudios, como el de Padilha y Gomes (2016), se concentran en analizar y la influencia de la cultura innovadora en el desempeño del proceso de innovación de tipo producto.

Los autores demuestran que la cultura para la innovación al transmitir los comportamientos y acciones que ocurren dentro de la organización, diseña la intención de ser innovador, desarrollando la estructura y el ambiente para apoyar la innovación (Padilha & Gomes, 2016). De esta manera, a través de la aplicación de modelos teóricos, concluyen que las fases del proceso más afectadas por la cultura se refieren a la producción del producto y a la mejora de la calidad del mismo.

Sin embargo, al igual que otros autores, ellos no profundizan acerca de qué característica de la cultura innovadora se vincula potencialmente con cada fase del proceso de innovación, objetivo principal de este estudio. Por esta razón y al no haber encontrado otros estudios que logren dicho objetivo, el marco teórico de la presente investigación no contempla una teoría definida acerca de los vínculos. Para cumplir con dicho objetivo, en cambio, se sirve de fuentes primarias y cualitativas. La metodología seguida para identificar la escasez de estudios respecto a este tema se aborda en el Capítulo 5: Diseño metodológico de la investigación.

CAPÍTULO 4: CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EMPRESA ABC

En el presente capítulo se busca contextualizar a la empresa ABC, se presentan las principales características del sector en el que se encuentra y se introduce a la organización a través de datos básicos como su historia y su giro de negocio. Para profundizar un poco más, se realizará un análisis FODA que permitirá conocer las fortalezas y debilidades de ABC en el aspecto interno, y oportunidades y amenazas en el externo. Para finalizar, se desarrolla el modelo de negocio ABC a través de la herramienta *Business Model Canvas*. Cabe resaltar que un mayor análisis de la empresa referido específicamente a su proceso de innovación y cultura innovadora se realizará en el Capítulo 6, Análisis y Resultados.

1. Análisis del Sector Educación Superior

La organización caso de estudio, siendo un instituto, se encuentra dentro del rubro educativo. De acuerdo a la Constitución Política del Perú, es deber del estado Estado “definir las políticas públicas en temas de educación, garantizar una adecuada inversión, asegurar el acceso igualitario, y tomar acción para eliminar el analfabetismo” (Congreso de la República, 1993). Más aún, en el Art. 16 de la misma se menciona que el Estado está encargado de coordinar, formular lineamientos y requisitos, y supervisar el cumplimiento y la calidad de la educación (Congreso de la República, 1993).

Por otro lado, en la Ley General de Educación se especifica que el sistema educativo está conformado por 2 etapas: educación básica y la educación superior, esto según la Ley N° 28044 (2003). De acuerdo a la mencionada ley, la educación superior “consolida la formación integral de las personas, produce conocimiento, desarrolla investigación e innovación y forma profesionales en el más alto nivel de especialización y perfeccionamiento en todos los campos del saber, el arte, la cultura”. En este caso, al ser la empresa ABC un instituto en carreras creativas, el ente encargado de su fiscalización es el Ministerio de Educación, siendo esta ley la que ampara su alcance.

Con respecto a la demanda para el sector educación superior en general ha ido creciendo en los últimos años. De acuerdo a Encuesta de Hogares del año 2015, la tasa de matrícula bruta la educación superior, ha crecido 30 puntos porcentuales desde el inicio del milenio, siendo en el 2014 68.8% (INEI, 2015). Asimismo, al 2015, Lima contaba con 9 millones 838 mil habitantes, es decir, 32% de la población total del país (INEI, 2015). Adicionalmente, hasta el año 2014, el 68.6% de habitantes de áreas urbanas cuentan con

estudios secundarios (INEI, 2016), lo cual es requisito indispensable para poder ingresar a estudiar algún tipo de educación superior.

Específicamente sobre el sector institutos que ofrecen carreras creativas, este ha crecido año tras año considerablemente. De acuerdo a investigaciones de la empresa ABC, si bien el nivel de estudiantes de este sector es bajo en consideración de otro tipo de carreras, sí resulta atractivo conocer la evolución de este.

A través de investigaciones se observó que, desde el 2011 hasta el 2017, se ha tenido un crecimiento promedio de ingresantes a estas carreras de 14% (Perfiles y consumidores, 2017). Esto indica que la expansión de los institutos y el reconocimiento que han adquirido estos centros de educación a través de sus carreras técnicas han conseguido una demanda importante dentro de estos años.

Dentro de las entrevistas se reconoció mucho el tema de prestigio que se gana a través de los años y del servicio de calidad. La empresa ABC ha conseguido posicionarse tan bien en el mercado que consigue cada vez una mayor cuota de mercado. Así, en un principio los otros institutos como la ISIL tenían mejores resultados económicos representados por el liderazgo en la cuota y ABC ajustó su modelo de negocio con la finalidad de quitarle ese liderazgo, consiguiéndolo en el 2017 (Perfiles y consumidores, 2017).

Ahora bien, las barreras al parecer no son tan elevadas para los futuros competidores, es por esto que, también han aparecido nueva competencia. Así, la propuesta de ABC en su servicio es tan diferente que permite mantener la fidelidad de sus clientes y la recomendación de estos a sus pares le ha permitido conseguir cada vez un mayor número de nuevos ingresantes.

A pesar de lo anterior, cabe detallar que el mercado de institutos aún sigue claramente dividido entre ABC, CIBERTEC, IPP e ISIL, siendo este último el que venía manteniendo la preferencia del mercado si se excluye a la empresa ABC, salvo en el 2017 donde el segundo lugar lo consiguió CIBERTEC (Perfiles y consumidores, 2017). Esto muestra una gran variación en la elección de los nuevos consumidores.

Para el caso específico de ISIL; que tuvo el 21% de ingresantes en el 2017, compitiendo con el 45% de ABC, lo que prima en su propuesta es una mejor oferta en el precio. En efecto, el precio promedio de ingresantes de ISIL es de S/. 830; en cambio, el de ABC es S/. 910 (Perfiles y consumidores, 2017). A pesar de esto han conseguido la preferencia del consumidor, justificado por el nivel de calidad.

Sin embargo, ISIL ha perdido la preferencia de los estudiantes ingresantes a través de los años. En el 2017 no fue el segundo mejor de la lista de institutos del mercado. En el 2017, fue desplazado por CIBERTEC, que obtuvo el 27% de los ingresantes, cifra que también superó ABC (Perfiles y consumidores, 2017).

En general, el nivel de ingresantes a través de los años ha ido incrementándose, volviendo al sector atractivo. No obstante, el aumento ha sido cada vez menor, por lo que se puede intuir que ya se llegando a saturar la demanda. En efecto, del 2014 al 2015 creció 14%, del 2015 al 2016 en 12% y para el 2017 creció únicamente un 5% (Perfiles y consumidores, 2017).

Sin embargo, la empresa ABC ha conseguido un porcentaje de la preferencia mayor al crecimiento del nivel de ingresantes cada año. Es así que, del 2014 al 2015 obtuvo 30% del total de ingresantes, al 2016, 20% y al 2017, 12% (Perfiles y consumidores, 2017). Concluyéndose que ABC está aprovechando al máximo este pequeño crecimiento del número de ingresantes, reflejado en el su actual liderazgo en la preferencia de los estudiantes.

Actualmente con estos datos, el sector resulta ser muy prometedor para la empresa ABC, siempre y cuando se mantenga como líder de la cuota de mercado, basándose en la estrategia de mayor precio justificando una mejor calidad. Esto último reduce la demanda, pero sigue entregando mejores resultados financieros.

2. Análisis Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

En base a entrevistas trianguladas, se ha construido un FODA de la empresa sobre su situación actual. A continuación, se presentan los puntos más resaltantes. Además, cabe resaltar que se optó por esta herramienta con la finalidad de conocer el estado actual de la empresa. Así, se conoció a mayor detalle su importancia y posicionamiento.

No se consideró realizar una Matriz FODA, puesto que esta herramienta busca realizar un planteamiento estratégico para la organización y este análisis solo intenta interiorizar y comprender las características particulares de la empresa. Además, otra razón es que no forma parte de los objetivos de este estudio plantear una nueva estrategia para la empresa ABC.

2.1. Fortalezas

Parte del posicionamiento que ha adquirido la empresa ABC inició ha sido por ser la primera institución del Perú en carreras creativas. Esto permitió que su propuesta de valor se diferencie de sus competidores, ya que desde hace más de 30 años ha apuntado a un sector no explotado.

Adicionalmente, los locales que posee están estratégicamente ubicados. Esto significa que los estudiantes pueden acceder fácilmente a las sedes. Así también, cuentan con convenios con instituciones internacionales, lo cual también añade prestigio a la empresa.

La metodología de enseñanza que actualmente y la capacitación constante que brindan a sus profesores han conseguido que la mayoría de los egresados se encuentren trabajando ya sea nacional o internacionalmente y en marcas importantes.

Asimismo, la empresa ABC ha logrado sacar al mercado dos nuevas carreras por anualmente. Esta dinámica se ha repetido año tras año desde el 2013, fecha en la que la empresa implementó su nueva forma de gestión de la innovación a través de un proceso estructurado y avalado por la alta gerencia. Esto quiere decir que a través del tiempo, ABC ha demostrado contar con la capacidad para producir innovaciones periódicamente. Así, la sistematización de su proceso de innovación la convierte en una entidad en la que estudiar el fenómeno de la innovación se ve atractivo.

2.2. Oportunidades

Por otro lado, con respecto a sus oportunidades, si bien la empresa actualmente solo se enfoca en carreras creativas por la asociación a la marca, no elimina la opción de incursionar el mundo de carreras tradicionales. Así también, la ley de institutos y escuelas les permite brindar el título de bachiller, por lo que pueden realizar la gestión necesaria y empezar a ofrecer este valor adicional.

Otro punto importante dentro del sector en carreras creativas es que, como se mencionó anteriormente, aún no está saturado en Lima; mucho menos en provincias por lo que pueden ampliar a estas zonas. Además, siendo una tendencia en el mundo digital, tienen la capacidad de ofrecer carreras semi-presenciales.

De la misma forma, con respecto al licenciamiento de la institución, la empresa ABC se encuentra en el proceso de evaluación para la obtención de los permisos de funcionamiento como instituto de educación superior bajo la nueva Ley 30512 del Ministerio de Educación. La misma busca asegurar que institutos como la empresa ABC continúen funcionando luego de probar que cumplen los indicadores requeridos por MINEDU.

A pesar de no haber sido acreditada aún, se debe tener en cuenta que a la actualidad muy pocas instituciones han conseguido el permiso debido a que es un proceso estatal nuevo y extenso de evaluación que escapa de la gestión de la empresa ABC.

2.3. Debilidades

Al ser carreras técnicas, no tienen el nivel de licenciatura o bachiller de una universidad. Aunque esta debilidad se puede cubrir cuando se aproveche la oportunidad de la ley de institutos y escuelas.

Por otro lado, a pesar de haber posicionado apropiadamente sus locales, estos no son tantos como los que tiene su competencia. De igual forma, como solo apuntan a carreras creativas, no explotan su capacidad en carreras tradicionales.

2.4. Amenazas

En el caso de la empresa ABC, a pesar de haber sido pioneros, ya se encuentra en un mercado que tiene un gran número de competidores reconocidos, siendo los principales: ISIL, CIBERTEC, Ipad, Chio Lecca. Por lo mismo, el sector se encuentra con una economía desacelerada por la saturación de los nuevos ingresantes, lo cual también representa una fuerte amenaza para la organización.

Adicionalmente, hay una amenaza en la aparición de nuevos competidores, ofertantes en carreras creativas; por ejemplo, están proponiendo nuevas mayas la UPC y la USIL. Por lo que, de seguir siendo atractivo el sector, aparecerán un mayor número de competidores lo que reducirá aún más el nivel de ingresantes de la empresa ABC si es que no mantiene sus índices de preferencia de estos.

3. La empresa ABC

Acercas de la empresa ABC, esta inició sus actividades a principios de la década de 1980, siendo, para su época “los primeros en ofrecer, simultáneamente, tres carreras profesionales relacionadas con el mundo del diseño”. Actualmente, la empresa ABC cuenta con 4 sedes a nivel nacional, las cuales se encuentran en la ciudad de Lima. Con una trayectoria de más de 30 años, ha acumulado más de 4,000 egresados exitosos.

El giro del negocio es ofrecer educación superior, tanto carreras técnicas (3 años), profesionales (4 años), y cursos de educación continua. ABC ofrece 22 carreras profesionales, en las cuales un alumno puede elegir, desde un inicio, una carrera técnica o una profesional. Cabe añadir que el estudiante no puede cambiar de opción así deseara pasar de una carrera técnica a una profesional.

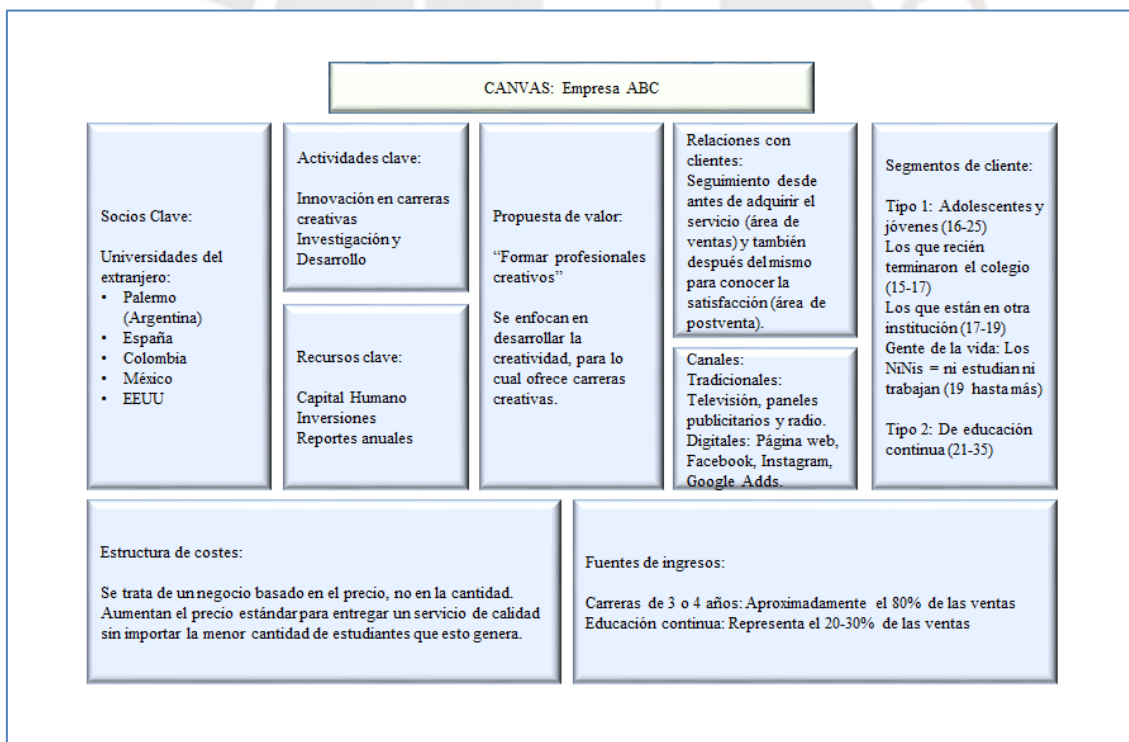
Por otro lado, con respecto a la educación continua, está compuesta por diplomados, cursos cortos y carreras cortas. En cuanto a los cursos cortos, ABC ofrece una variedad de

más de 30, los cuales tienen una duración desde 2 hasta 5 meses. Respecto a los diplomados, se ofrecen más de 10 opciones, las cuales tienen una duración entre 6 a 9 meses. Del mismo modo, se ofrecen, también, carreras cortas que son cursos especializados que tienen una duración entre 10 a 12 meses. Para concluir, con el fin de conocer más a la empresa ABC, se realiza un análisis de su modelo de negocio a través de la herramienta *Business Model Canvas*.

3.1. Business Model Canvas

A continuación, se presenta el Business Model Canvas con la información de ABC (Ver Figura 15). Dicho esquema representa, de manera gráfica y dinámica el modelo de negocio de una empresa. De acuerdo a Osterwalder y Pigneur (2013), un modelo de negocio representa la “base lógica” o el fundamento de la “manera en la que una empresa crea, entrega y captura valor” (Osterwalder & Pigneur, 2013, p. 14). Se usa esta herramienta con la finalidad de conocer la dinámica que posee la empresa ABC con sus clientes y demás socios estratégicos.

Figura 15: Business Model Canvas de ABC



Para empezar, se explicará el segmento de mercado al que se dirige la empresa ABC. En este caso, la empresa se dirige a un mercado claramente segmentado, ya que, de acuerdo a los productos que ofrece, tiene dos tipos de mercado: para las carreras técnicas y

profesionales, y, por otro lado, para sus cursos de educación continua. Nos referimos a un mercado segmentado debido a que la empresa con sus dos tipos de servicios ofrecidos “distingue varios segmentos de mercado con necesidades y problemas ligeramente diferentes” (Osterwalder & Pigneur, 2013, p. 21).

En particular, con respecto a las carreras técnicas y profesionales, ABC ha identificado 3 tipos de clientes: adolescentes entre 15 a 17 años recién egresados de educación básica, jóvenes entre 17 a 19 años que no se sienten satisfechos con su actual institución o carrera, que finalmente se trasladan a ABC, y, finalmente, jóvenes que ni estudian ni trabajan y que, de un momento a otro, optan por una de las ofertas de ABC. Por otra parte, el segmento interesado en la oferta de educación continua está conformado por adultos jóvenes entre 21 y 35 años que, si bien ya tienen una carrera tradicional culminada, buscan explorar “su lado creativo” (comunicación personal, 6 de diciembre, 2017) y no disponen de tanto tiempo para hacerlo, por lo que optan por carreras o cursos cortos.

La casilla siguiente es la propuesta de valor. Este es un conjunto de productos, servicios o ventajas que buscan satisfacer requisitos y necesidades de un segmento de mercado determinado (Osterwalder & Pigneur, 2013, p. 21). En el caso específico de ABC, el statement oficial de propuesta de valor es “formar profesionales creativos”. Así, en la actualidad se encuentran lanzando carreras nuevas que van en coherencia con la creatividad, y solo se especializa en ello, lo que la diferencia de otros institutos. De hecho, ABC lanza 2 carreras nuevas por año, lo cual brinda al prospecto cliente alternativas novedosas (comunicación personal, 6 de diciembre, 2017).

Además, cabe añadir que una ventaja adicional de la empresa es que es una institución reconocida en su rubro, ya que cuenta con el 45% de cuota de mercado de institutos de carreras creativas (comunicación personal, 6 de diciembre, 2017). En adición a ello, cuenta con 4 sedes estratégicamente distribuidas en la capital, lo cual facilita el acceso a sus clases. Así, a ambos segmentos de mercado, les brinda la ventaja de estudiar una carrera creativa en una institución reconocida y geográficamente al alcance del público objetivo.

La comunicación con sus clientes es importante para ABC, por lo que sus canales elegidos van de acuerdo al tipo de servicio ofrecido (comunicación personal, 6 de diciembre, 2017). Se utiliza tanto el canal tradicional como el digital. El canal tradicional, especialmente la radio, es utilizado para promocionar la marca y difundir la oferta de ABC. Por otro lado, teniendo en cuenta que la mayoría de sus clientes son jóvenes, se tiene un especial énfasis en los canales digitales. Los preferidos por la empresa son la página web, redes sociales como

facebook e instagram y advertising con Google (comunicación personal, 6 de diciembre, 2017).

Referente a la relación con sus clientes, de acuerdo a las tipologías propuestas por Osterwalder y Pigneur (2013), ABC ofrece a sus clientes tanto autoservicio como una relación de asistencia personal. Así, el autoservicio se refiere a que ABC proporciona, a través de su página web, información suficiente sobre las carreras que ofrece, con lo que un potencial cliente podría tomar la decisión de matricularse o no. Por otra parte, en la página web también se puede solicitar el asesoramiento de un representante de ventas de ABC, quien, al dejar sus datos en el formulario de la página, se comunica inmediatamente con el cliente y le asesora brindándole más información.

Como ya se mencionó anteriormente, el *core business* de ABC es ofrecer carreras creativas, tanto técnico profesionales como cursos complementarios de educación continua. Conforme a esto, de acuerdo a la comunicación personal con el jefe del área de DDN, las carreras técnico - profesionales de duración 3 a 4 años representan la principal fuente de ingreso de ABC, con un aproximado de 80% de los ingresos totales, mientras que los cursos de educación continua representan entre 20% a 30% (comunicación personal, 6 de diciembre, 2017).

Ahora, respecto a los recursos clave pueden clasificarse en 4 tipos: físicos, intelectuales, humanos y económicos (Osterwalder & Pigneur, 2013). De acuerdo a esto, el slogan y el logo de la empresa conforman recursos intelectuales clave ya que es a través de ellos que las personas reconocen e identifican a la marca y la asocian con el valor de la creatividad. Asimismo, contar con profesionales reconocidos en la planilla de profesores también es un recurso humano importante para ABC. Los locales de enseñanza, así como el mobiliario necesario para impartir las clases también son recursos importantes.

Como se mencionó, para lograr su propuesta de valor, ABC tiene que lanzar constantemente carreras creativas, que vayan acorde a los gustos de su público objetivo, pero, también, de acuerdo a las tendencias percibidas. Por lo que, para lanzar nuevos servicios, ABC realiza innovación a dos niveles: el área de Innovación y Desarrollo, dentro del área académica, y el área de Desarrollo de Negocios, en el área corporativa (comunicación personal, 6 de diciembre, 2017).

En la misma línea, ABC cuenta con convenios con distintas universidades e institutos ubicados en Argentina, Colombia, España, Estados Unidos y México. Todos estos ofrecen al cliente una opción para obtener una formación más completa a través del intercambio y

convalidación de cursos, lo cual eleva el nivel de empleabilidad de sus egresados. Esto último se justifica porque esta red que tienen actualmente supera a la de otras instituciones desde una perspectiva de reconocimiento, por ser instituciones posicionadas internacionalmente.

Finalmente, con respecto a su estructura de costes, ABC tiene la ventaja que lanzar un nuevo producto, en este caso, una carrera creativa nueva, le genera economías de escala. Asimismo, la mencionada situación tampoco genera costos fijos altos, ya que no es necesario, por ejemplo, agregar costos de alquiler o compra de local cada vez que se lanza una carrera nueva. En general, el costo es variable de acuerdo a los insumos de aprendizaje que requiera la enseñanza de la nueva carrera, así como también depende de si la empresa ya ofrece un curso que pertenezca a la misma área de conocimiento, ya que genera sinergias.

Dado que la presente investigación busca analizar el vínculo de la cultura innovadora con el proceso de innovación, se necesita como requisito que la empresa caso de estudio realice innovación. En ese sentido, la empresa ABC es un buen caso de estudio dado que para lanzar nuevas carreras al mercado realiza un proceso de innovación que involucra a diversas áreas en la organización, lo cual se ha corroborado a través de entrevistas al área encargada, DDN. Adicionalmente, cabe resaltar que la empresa es una de las más importantes dentro de su mercado objetivo, ya que ocupa el 45% en institutos de carreras creativas.

CAPÍTULO 5: DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

El término “diseño” se refiere a la estrategia que seguirá la investigación para alcanzar la información deseada (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p. 120). Para poder lograrlo, se necesita precisar el alcance, temporalidad y enfoque de la investigación. A continuación, se describe cada uno de los elementos del mismo. Luego se mencionan las herramientas usadas para recabar la información en el estudio de campo. Finalmente, se muestra la secuencia de fases que hizo posible culminar este estudio conformada por tres etapas: exploración, hallazgos y validación de hallazgos.

Con respecto a la metodología de esta investigación, se utilizará el estudio de caso único debido a que la investigación se concentra en la descripción de dos variables dentro de una única organización. En ese sentido, se eligió la empresa ABC por ser una organización que cuenta con un proceso de innovación estructurado y una cultura aparentemente innovadora.

1. Alcance de la investigación

El alcance de la presente investigación es principalmente descriptivo, sin embargo, tiene algunas características de tipo exploratorio. Por un lado, predomina el tipo descriptivo porque, como señalan los objetivos de investigación planteados, pretende realizar la caracterización de la dinámica que sigue el proceso de innovación de la empresa ABC; así como también, a los principales rasgos de su cultura innovadora. En ese sentido, luego de haber identificado los rasgos característicos de ambos fenómenos, se describen los vínculos entre ellos.

Por otro lado, este estudio también presenta atributos de una investigación de tipo exploratorio porque pretende desarrollar un tema que en el contexto peruano aún ha sido poco explorado. Si bien es cierto este campo ha sido examinado en el contexto internacional (Dobni, 2008), en nuestro país la evidencia empírica se encuentra desestructurada y ha sido pensado para un nivel macro. Por eso, dado que esta investigación se concentra en un caso único de estudio, se pretende aportar a los estudios sobre innovación y cultura para la innovación en un nivel microeconómico.

2. Temporalidad de la investigación

La presente investigación describe las variables de manera transversal; es decir, en un periodo de tiempo determinado. De hecho, se pretende entender el proceso de innovación actual de una empresa que a lo largo de los años ha desarrollado diversos proyectos de innovación y, al

día de hoy, mantiene un perfil de cultura innovadora específico. La temporalidad considerada comprende el periodo de enero a diciembre de 2017.

3. Enfoque

Con respecto al enfoque metodológico, para efectos de este estudio se usan herramientas cualitativas y complementos cuantitativos, siendo el enfoque de la investigación de naturaleza mixta, pero predominantemente cualitativo. Asimismo, de acuerdo a la tipología de métodos propuesta por Hernández et al. (2010), uno de los beneficios de este enfoque es que puede brindar una perspectiva más amplia y profunda de un problema. De esta manera, usar ambos métodos enriquecerá el análisis y obtención de resultados del estudio de campo.

Sin embargo, cabe aclarar que en este estudio el enfoque cuantitativo debe ser tomado únicamente como un complemento por dos razones: este enfoque no ha sido el principal para recoger la información analizada en acápites posteriores y no se trata de una investigación que busca hallar correlaciones entre variables, para la que un estudio profundamente cuantitativo sí sería necesario. En este sentido, se prioriza el enfoque de tipo cualitativo porque las variables de estudio lo exigen.

Para el caso específico de esta investigación, se abordan dos variables: el proceso de innovación y la cultura innovadora de la empresa ABC. Por un lado, se estudia el proceso de innovación. Se trata de un fenómeno que, si bien es cierto muchos autores pretenden establecer un modelo que pueda adecuarse a diferentes estilos de gestión, es de naturaleza relativa a la empresa en la que se estudie. Por lo tanto, necesita ser explicado más allá que medido. Por esto, para su descripción se emplean herramientas cualitativas como entrevistas e información de la empresa.

Por otro lado, con respecto a la variable de cultura innovadora, el carácter heterogéneo y multidimensional exige que, para caracterizarla, se apliquen herramientas tanto cualitativas (entrevistas) como cuantitativas (encuestas auto aplicadas a partir del modelo de Muñoz vanden et al., 2015).

4. Caso de Estudio y Muestra:

Como se explicó anteriormente, en la presente investigación se estudian dos variables: proceso de innovación y cultura innovadora. Para entender la primera variable, se escogió entrevistar al personal del área de Desarrollo de Negocios de la empresa. La elección de dicha división se debe a que esta área lidera el proceso de innovación de la organización ya que

desarrolla productos relacionados con el *core business* del negocio: nuevas carreras y nuevas sedes.

Asimismo, es válido aclarar que en el organigrama de la empresa ABC (ver Anexo D) se puede apreciar la existencia de un área llamada Innovación y Desarrollo, la cual no fue parte de este estudio por ser un área encargada exclusivamente de temas académicos y no cumple con ninguna función que se pueda inferir por su nombre. En ella se subdividen las Direcciones académicas de carreras de pregrado de la institución. Adicionalmente, en el capítulo de Resultados, se aclara que la única relación que existe entre ambas áreas es que el área de Desarrollo de Negocios delega la administración de la innovación al equipo de Innovación y Desarrollo al finalizar el proceso de innovación.

Vale recalcar que, a pesar que se está analizando la innovación en la creación de carreras, se dejó de lado el punto de vista de los trabajadores administrativos que no pertenecen a DDN dado que ellos no participan en el proceso de innovación. Si bien es cierto, tanto el área Académica tienen un papel influyente dentro del mismo, las entrevistas que se le aplicaron fueron parte de la etapa exploratoria de la investigación; esto porque dicha área no maneja ni lidera la dinámica del proceso de innovación.

Por otro lado, para estudiar el tema de cultura innovadora, se aplicaron encuestas a una muestra estratificada y finita de la población, definida a partir del total del personal administrativo de la empresa ABC, lo cual se explica con más detalle en el apartado de fuentes de recolección de información.

5. Fases de la metodología del estudio

Asimismo, con el objetivo de mostrar gráficamente la secuencia metodológica de esta tesis, se elaboró la Figura 16, que detalla las tres etapas propias de un estudio de caso único. La primera fase comienza con la inmersión inicial en el campo mediante la revisión de literatura y la aplicación de entrevistas no estructuradas a expertos académicos y a empresas peruanas que hayan realizado innovación. En esta etapa también se tomó la oportunidad de realizar validaciones de uno de los instrumentos utilizados, la entrevista sobre el proceso de innovación posteriormente aplicado a los trabajadores de la empresa ABC. Los resúmenes de estas entrevistas exploratorias y de validación se pueden visualizar en el Anexo E, así como también se puede notar el instrumento en mención en el Anexo F. Como corolario de esta fase, se resolvió elegir un caso único de estudio, es decir, a la empresa ABC.

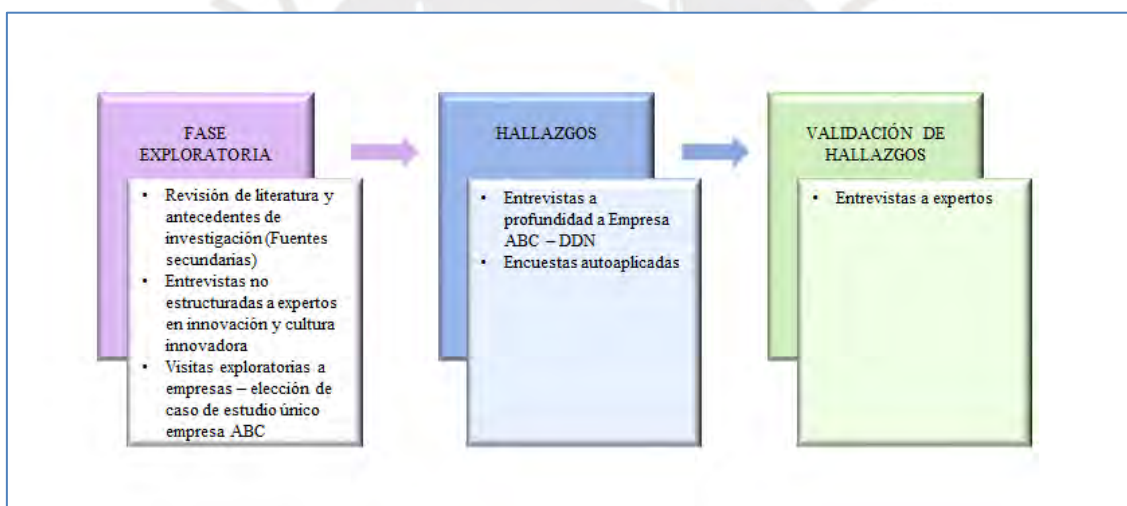
Luego, se llevó a cabo el estudio de campo de la investigación del cual se obtuvo los principales hallazgos. Para ello, dentro de la organización ABC se estudiaron dos grupos: el

área de Desarrollo de Negocios, y, por otro lado, todo el cuerpo administrativo de la empresa, con el fin de estudiar las variables de proceso de innovación y cultura innovadora, respectivamente.

Para ello se aplicaron distintas herramientas para recoger información: entrevistas semi estructuradas y encuestas. De esta manera, como se mencionó, las entrevistas semi estructuradas se realizaron a los trabajadores del área de Desarrollo de Negocios de ABC (ver Anexo G). También se recogió información proveniente de la aplicación de encuestas a todos los trabajadores de ABC a través de la aplicación del instrumento propuesto por Muñoz et al. (2015) (ver Anexo H).

Finalmente, con el objetivo de recibir el punto de vista académico acerca de la situación analizada, se realizó la validación final de los hallazgos con expertos en el tema que ya habían sido consultados al inicio de la investigación.

Figura 16: Fases de la metodología del estudio



6. Unidades de análisis de la investigación

Mertens (2005) señala que en el muestreo cualitativo es usual comenzar con la identificación de ambientes propicios, luego de grupos y, finalmente, de individuos. En ese sentido, las unidades de análisis en las que se centra esta investigación son tres:

- El área funcional de Desarrollo de Negocios: Colaboradores encargados del área especializadas en el proceso de innovación de la organización. Se ha considerado la Planilla actualizada al 30 de agosto de 2017.

- Empleados administrativos: Incluye a todos los empleados, al día 30 de agosto de 2017, que forman parte del área administrativa de la organización pero que no comparten la misma ubicación geográfica necesariamente.
- Académicos y expertos en el tema: Con conocimientos relacionados a innovación, cultura innovadora, implementación de proyectos de innovación y gestión del cambio.

7. Técnicas de recolección de la información

En la presente investigación, las técnicas seleccionadas para recolectar la información fueron las entrevistas individuales a profundidad y semiestructuradas y encuestas. Estas permiten la obtención de data relevante tanto para lo referente al proceso de innovación, como para el tema de cultura innovadora.

7.1. Fuentes primarias

En relación con las fuentes primarias de las que se sirve esta tesis para recopilar información relevante que atiendan a los objetivos de esta investigación, se pueden distinguir dos: entrevistas semiestructuradas y encuestas autoaplicadas.

Cabe resaltar que se cuenta con dos instrumentos de recolección de información validados y debidamente tropicalizados a nuestro contexto; estos son el instrumento de encuesta derivado del modelo español sobre cultura innovadora (Muñoz- van den et al., 2015) y, segundo, la guía de entrevista de elaboración propia, pero construida a partir del modelo de innovación postulado por Gaubinger et al. (2015).

7.1.1. Entrevistas semi estructuradas

La entrevista es un instrumento que sirve para profundizar información teórica y recoger la opinión crítica de los entrevistados. Para conseguir flexibilidad en el orden y contenido de las preguntas (Pasco & Ponce, 2015), se eligió llevar a cabo entrevistas tanto semi-estructuradas como no estructuradas. En ese sentido, se construyeron en total dos guías de entrevista aplicadas en dos momentos de la investigación.

Para la fase de exploración se realizaron entrevistas no estructuradas a expertos académicos en el tema y a empresas que realizan innovación (ver Tabla 2). Sin embargo, debido a tratarse de una etapa inicial de inmersión, no se usó una guía de preguntas específica, sino un juego de preguntas sobre la temática. Además, las mismas fueron importantes para afinar nuestro campo de estudio, así como para entender con mayor profundidad la importancia de la cultura innovadora en la dinámica del proceso de innovación.

Tabla 2: Lista de expertos en Innovación

Experto	Cargo	Institución	Fecha	Duración (minutos)
Alejandro Bernaola	Miembro de la División de Competitividad, Tecnología e Innovación	Banco interamericano de Desarrollo – BID	30/10/2017	50
Úrsula Zavalera	Representante del Programa Especial de Prospectiva y Vigilancia Tecnológica	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación - Concytec	20/10/2017	36
Regina Soriano	Docente	Pontificia Universidad Católica del Perú - PUCP	07/11/2017	40
Marta Tostes	Docente	Pontificia Universidad Católica del Perú - PUCP	27/10/2017	30
Noel Gonzalez	Consultor en innovación	Galeas Consulting	29/10/2017	50
Héctor Saira	Sub Gerente de Transformación Ágil	Banco BBVA Continental	02/11/2017	30

La segunda etapa de entrevistas ayudó a recoger información acerca del proceso de innovación en la empresa caso de estudio. Para ello, se utilizó la primera guía de entrevista (ver Anexo F), la cual se elaboró luego de un estudio profundo del modelo de Gestión Integral de Innovación de Gaubinger et al. (2015), que entrega un proceso de innovación completo y que resalta el rol de la cultura innovadora. La validación con expertos para el mencionado instrumento se hizo de acuerdo al criterio de saturación. Así, la versión final de este instrumento fue aplicada a 5 de los 6 miembros del área de Desarrollo de Negocios de la empresa ABC (ver Anexo H).

Tabla 3: Lista de entrevistados del área de Desarrollo de Negocios

Nombre	Cargo	Fecha	Duración (minutos)
E1	Jefe de Desarrollo de Negocios	07/12/2017	55
E2	Asistente de Investigación de Mercado	10/12/2017	50
E3	Coordinador de Desarrollo de Negocio	12/12/2017	40
E4	Analista de Desarrollo de Negocio	12/12/2017	35
E5	Analista Desarrollo de Negocio	15/12/2017	40

Por último, para la tercera ronda de entrevistas se usó la segunda guía de entrevista. Esta fue aplicada para validar los hallazgos con expertos en la materia (ver Tabla 4); de esa forma, se consiguió recopilar una perspectiva importante acerca de los vínculos entre la cultura innovadora y el proceso de innovación de la empresa ABC, los mismos que fueron caracterizados previamente. Asimismo, se cuenta con cada uno de los consentimientos informados y resumen de las entrevistas realizadas (ver Anexo G).

Tabla 4: Lista de expertos para validación de resultados

Experto	Cargo	Institución	Fecha	Duración (minutos)
Daniel McBride	Docente	Pontificia Universidad Católica del Perú - PUCP	20/01/2018	50
María Cornejo – Cañameres	Representante del Programa Especial de Prospectiva y Vigilancia Tecnológica	Centro de Investigaciones Energéticas, Medioambientales y Tecnológicas - CIEMAT	22/01/2018	70
Noel Gonzalez	Consultor en innovación	Galeas Consulting	18/01/2018	45
Héctor Saira	Sub Gerente de Transformación Ágil	Banco BBVA Continental	17/01/2018	30

7.1.2. Encuestas

Con el objetivo de establecer el nivel de cultura innovadora implementada en la empresa ABC, se llevaron a cabo encuestas utilizando el instrumento propuesto por Muñozvan den et al. (2015) (ver Anexo H).

Para seleccionar la muestra se aplicaron encuestas a una muestra estratificada y finita de la población, definida a partir del total del personal administrativo de la empresa ABC, por lo que se excluye al personal de fuerza de ventas y los profesores, pues tampoco participan directamente del proceso. Así, la estratificación de la muestra se hace en función a los porcentajes de la población; esto con el fin de abarcar una muestra lo más semejante posible a la segmentación real de la planilla de la institución (ver Tabla 5). Vale aclarar que para esta variable tampoco se tomó en cuenta al personal de primera línea ni al cuerpo académico de ABC, porque al no compartir la misma ubicación geográfica que el grupo anterior, los vínculos entre ambas variables de estudio serían menos visibles.

Tabla 5: Ficha técnica de encuestas autoaplicadas

Ficha técnica: Encuestas	
Tipo	Autoaplicada
Población	283 trabajadores administrativos
Muestra	163
Muestreo	Estratificado
Período de aplicación	Del 01/12/17 al 15/12/17

Como paso previo a la aplicación, por ser una herramienta construida en otro contexto, se realizaron consultas con un especialista en Lingüística, quien avaló que no

existían rasgos del castellano español que impidan el perfecto entendimiento del lector peruano. Luego, se llevó a cabo la tropicalización del mismo respecto de las preguntas generales, es decir, las que se referían a aspectos de nivel de estudios, nivel de puesto, organización en la que trabaja, entre otros. Asimismo, debido a que en la prueba piloto realizada se obtuvo la inquietud generalizada sobre la amplitud de la escala de Lickert original de 7 puntos y las escalas invertidas, se procedió a uniformizar y reducir la escala del 1 al 5. El instrumento final utilizado se puede observar en el Anexo H.

Por otro lado, debido a que el instrumento utilizado fue creado a partir de una investigación previa y de un análisis factorial que considera niveles aceptables de confiabilidad, no fue necesario realizar validaciones con expertos.

7.2. Fuentes secundarias

7.2.1. Revisión de literatura

La exhaustiva revisión de literatura permitió plantear el tema y la situación problemática de la investigación, así como delimitar los objetivos de trabajo. De la misma forma, se consideró el uso de estudios y publicaciones en revistas y bibliotecas reconocidas académicas y expertos vinculados al tema de investigación. Entre las más consultadas se encuentran: Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe Ciencias Sociales y Humanidades (*Redalyc*), Revista de actualización empresarial (*CEFGestión*), *Harvard Business Review*, *Academy of Management Journal*, entre otras.

Con respecto al tema de vínculos entre proceso de innovación y cultura innovadora, se realizó una búsqueda en una de las principales bases de datos de investigación científica: *ScienceDirect*. Se digitaron los términos “*relación entre cultura innovadora y proceso de innovación*” y “*cultura innovadora y proceso de innovación*” tanto en idioma inglés como en español; sin embargo, debido a la diferencia en cantidad de resultados se analizaron los artículos provenientes de las búsquedas en inglés.

A continuación, se filtraron los resultados para que se muestren solo los provenientes de artículos de investigación científica. A continuación se procedió a ordenar los resultados por relevancia para luego analizar los primeros cien resultados de cada búsqueda. En el primer caso, los resultados se dividen de la manera explicada a continuación. Se obtuvo 37 resultados relacionados a la innovación como resultado o desempeño, 29 resultados que relacionan características de cultura organizacional que fomentan resultados de innovación o NPD y 33 resultados con perspectivas diversas que se agruparon en “otros”. En el segundo caso, los resultados siguen aproximadamente el mismo patrón, dividiéndose en 42 resultados que

relacionan a la innovación como desempeño, 23 que relacionan características de cultura organizacional que fomentan resultados de innovación o NPD y 35 que se pueden clasificar como “otros”.

Como se puede ver, con existe un patón con respecto a las investigaciones disponibles sobre innovación, ya que la mayoría está orientado a estudiar los resultados de innovación, ya sea a través de propuestas de modelos o métricas y finalmente apoyar la mejora del desempeño de las empresas. Por otro lado, con respecto a la inclusión de cultura dentro de la innovación, muy pocas investigaciones incluyen el término de “cultura innovadora” y se concentran en características de cultura organizacional. Con respecto al vínculo entre cultura e innovación, los resultados replican lo hallado anteriormente: solamente se encuentran estudios que relacionan aspectos de la cultura organizacional y resultados de innovación.

Entonces, tomando en cuenta lo anterior, se puede decir que existe un contraste entre la literatura existente y los objetivos de esta investigación. Como se menciona al inicio de este trabajo, el objetivo de esta investigación es encontrar vínculos entre la cultura innovadora y las etapas del proceso de innovación de una determinada empresa; y, debido a la escasez de antecedentes empíricos se procederá a estudiar el fenómeno mencionado de manera separada. De esta manera, se utilizará teoría relevante a los temas de cultura innovadora y proceso de innovación por separado, para luego, alcanzar el objetivo final de investigación haciendo uso de inferencias lógicas, teniendo en cuenta toda la información recogida a lo largo de la investigación.

CAPÍTULO 6: ANÁLISIS DE RESULTADOS Y HALLAZGOS

El presente capítulo busca resolver el objetivo final de comprender el vínculo entre la cultura innovadora y el proceso de innovación en la empresa ABC. Para ello, se analizará la información recolectada a través de los distintos instrumentos que han sido aplicados (encuestas y entrevistas) a los miembros de la organización ABC. Asimismo, se tomarán en cuenta las opiniones sobre los resultados obtenidos desde el punto de vista de expertos en temas de cultura e innovación.

1. Caracterización del proceso de innovación de la empresa ABC

Sobre el proceso de innovación, se realizaron entrevistas a 5 de los 6 colaboradores que conforman el área de Desarrollo de Negocios de la empresa ABC. El instrumento utilizado se basó en el modelo de innovación propuesto por Kurt et al. (2015), el mismo que fue validado con expertos en temas de innovación de diversos sectores. Se realizó dicha validación porque el instrumento fue de elaboración propia.

En ese sentido, a continuación, se describe el proceso de innovación ABC en su totalidad, siguiendo cada una de las cuatro fases del mismo: pre-factibilidad, factibilidad, implementación y control. Cabe resaltar que esta información ha sido extraída de lo declarado por cada uno de los colaboradores entrevistados, los cuales otorgaron su respectivo consentimiento.

Un primer punto a tener en cuenta es que la empresa ABC realiza su planeamiento estratégico organizacional buscando alinear a todos con los objetivos empresariales y que cada colaborador conozca las funciones personales que se ajustan con la misión de la organización. Con esto, ABC busca ser consistente en cada uno de sus niveles y dirigir todos sus recursos a una misma visión.

En particular, la estrategia global de la empresa es conocida como el OMEM (Objetivos, Metas, Estrategias y Mediciones) y es actualizada cada cinco años. Dentro de ella, uno de los planes estratégicos que se contempla es la creación de nuevas carreras, ello con el objetivo de incrementar sus indicadores financieros. La misma es una de las razones por las que la compañía considera que innovar es un requisito para su progreso.

De esa manera, en la empresa ABC existe un consenso acerca de lo que significa innovar: se asocia la innovación con la creación de valor, ya sea a través del aumento de la rentabilidad o por mejoras en los procesos de la organización. Es debido a la interiorización de dicha importancia que ABC incluye a la innovación dentro de su estrategia.

Por otro lado, cabe resaltar que en la compañía existe un área estratégica dedicada exclusivamente a desarrollar el proceso de innovación: el área de Desarrollo de Negocios [DDN]. Esta cuenta con el total apoyo de la Gerencia General y el Comité de Aprobaciones, a quienes llaman *sponsors*. En ese sentido, de acuerdo a la información recolectada, este apoyo ayuda a legitimar el proceso de innovación en el sentido que fomenta el soporte de las demás áreas.

A pesar de que el proceso de innovación se encuentra formalizado, la estrategia de innovación no se interioriza de manera uniforme en toda la empresa, por lo que algunas áreas diferentes a DDN no se sienten identificadas con él. Es por esto que algunos colaboradores de las otras áreas muchas veces no brindan el apoyo esperado a DDN en las etapas del proceso en las que intervienen, como se menciona más adelante.

1.1. Fase 1: Pre-factibilidad

Esta etapa se caracteriza por ser desordenada y creativa, ya que busca generar ideas de nuevos proyectos. En primer lugar, el equipo realiza sesiones de *brainstorming*, durante las cuales el equipo cuenta con la libertad de exponer todo tipo de ideas, sin importar si son viables o no. Asimismo, en estas el Jefe de DDN cumple el rol de líder, por lo que en base a su experiencia guía cada propuesta. El objetivo es obtener un *pool* de ideas con potencial para convertirse en modelos de negocio.

También es posible incluir ideas provenientes del área académica debido a su amplio conocimiento y cercanía al usuario final del servicio. Así, si DDN considera que dichas ideas cuentan con potencial, se encargará de estructurarlas y presentarlas al Comité de Aprobaciones.

Luego, los seis integrantes de DDN efectúan una investigación de escritorio por separado, en busca de tendencias y lineamientos en educación superior que se encuentren en el mercado local o a nivel mundial. De acuerdo a los entrevistados, el motivo de esta actividad recae en la situación actual del Perú en temas de educación, ya que es seguidor. Así, la información recolectada permite encontrar una carrera nueva ya existente en otros países latinoamericanos o europeos, que sea altamente demandada en el contexto peruano.

Adicionalmente, el equipo solicita consultoría interna y externa a expertos, con la finalidad de obtener percepción de expertos sobre las propuestas construidas hasta ese momento. La consultoría interna busca apoyo de las otras áreas de la organización, por ejemplo, de las unidades académicas que conocen más a los estudiantes. Por otro lado, la consultoría externa se obtiene por contrataciones independientes, ya sea local o extranjera.

Cabe añadir que dentro de esta investigación de escritorio se requiere el apoyo en información de parte de otras áreas de la empresa. Por un lado, las áreas de Marketing y Ventas aportan con un consolidado de la evolución de la demanda, información que se complementa con los ingresos históricos que puede ofrecer el área de Finanzas. Así, desde el punto de vista del equipo, se puede construir una propuesta más ajustada a valores reales, y ayuda a reducir el riesgo e incertidumbre existentes en el lanzamiento de una nueva carrera creativa.

De este modo, como *output* de la etapa se encuentran las ideas resultantes. De esta manera, para finalizar esta fase, el equipo construye una versión básica de la idea en la que se especifican los primeros ratios e información que sustenten su viabilidad, llamado modelo de negocio beta.

Cabe recalcar que esta etapa abarca diferentes unidades de negocio con metas como la creación de nuevas carreras, nuevas sedes, sedes satélite y educación virtual. Sin embargo, para efectos de esta investigación, el proceso de innovación estudiado se centrará en el desarrollo de la primera: creación de nuevas carreras.

Pues bien, de acuerdo al juicio de expertos, la primera etapa de un proceso de innovación debería iniciar con la exploración de las necesidades de los usuarios, puesto que las principales ideas deberían provenir de sus *insights*. Por esto consideran que este proceso no se concentra en aprovechar las sugerencias del cliente. En lugar de eso el área de DDN se orienta a crear soluciones rentables para el negocio, y que obedezcan a las metas organizacionales estipuladas por el OMEM.

Dicho lo anterior, la empresa ABC está dejando de lado la importancia de crear otro tipo de innovaciones fuera de la opción de las carreras creativas. Esto, según expertos, limita el aprovechamiento de oportunidades y de generar innovaciones más disruptivas pioneras en el sector educativo. En efecto, según ellos, este accionar de la organización se puede justificar por el enfoque aún tradicionalista de la educación en el Perú.

Para entrar a la siguiente fase, se debe presentar los modelos de negocio beta ante el Comité de Aprobaciones compuesto por las gerencias, las direcciones, el rectorado y, toda el área de DDN. Este Comité cuenta con el poder de valorizar cada uno de los criterios que contiene la Matriz de Decisión, la cual finalmente sirve para elegir qué proyectos tienen mayor prioridad sobre otros.

Dicha matriz cuenta con cerca de veinte criterios de selección de propuestas. Entre los más destacados se encuentran el nivel de asociación con la marca, potencial en el mercado laboral, posibilidad de generación de economías de escala, interés de la demanda, costo que

implica, *market breaker*.

Asimismo, cada uno de los integrantes del comité cuenta con un voto para la elección del proyecto a desarrollar, lo cual según los integrantes de DDN muestra imparcialidad. De esta manera, la matriz de decisión es el vínculo para pasar a la fase de factibilidad, ya que ahí se decide qué carreras se van a lanzar en un determinado período.

La opinión de los expertos acerca de dicha matriz es que esta genera que el proceso de innovación se vuelva más burocrático. Lo ideal debería ser que el proceso incluya mayor esfuerzo en validar las propuestas con los usuarios, mas no la viabilidad del mismo para el negocio. Dicho de otro modo, resulta muy limitado que únicamente se realicen validaciones de manera interna; es decir, a partir del juicio de especialistas (colaboradores de la empresa y consultores externos) y no desde la perspectiva del cliente, siendo la más crucial.

1.2. Fase 2: Factibilidad

Se ingresa a esta fase una vez que se tiene en claro cuáles son las carreras elegidas para desarrollar. Así, con esa información, se realiza un estudio de mercado con el que recolectan datos tanto cualitativos como cuantitativos. De esta manera, el objetivo es conocer el nivel de aceptación de la idea en el mercado.

Para definir el concepto final del producto, DDN determina su público objetivo, para lo cual realiza una descripción del perfil del futuro cliente. Esto con el apoyo del área Académica y con el fin de dirigir apropiadamente la carrera a lanzar. Para ello, se llevan a cabo *focus group*, encuestas y entrevistas en las cuales se recogen las percepciones, tanto de los futuros estudiantes como de sus apoderados, acerca de lo que esperan del nuevo producto.

Al mismo tiempo, en caso el producto ya se encuentre en el mercado, se realizan investigaciones adicionales para identificar los componentes de la propuesta de valor de los competidores. Luego se determina el valor agregado que ABC le otorgará al producto.

Paralelamente, se realiza una investigación cuantitativa en la cual se define cuáles serán los valores potenciales de la demanda y el precio aceptado de los usuarios. Con esta información se consigue la evaluación económica del modelo. Para ello, se deben de proyectar los flujos de los planes de marketing, operaciones, RRHH y el plan financiero realizando un análisis de escenarios, el cual será aceptadas si consigue una TIR mayor al 30%.

Cabe añadir que durante esta etapa se requiere el soporte de otras áreas; por ejemplo, DDN solicita información al área de Marketing para construir el Plan de Marketing. El fin de dicha dinámica es estructurar planes que estimen cifras y metas realizables. El soporte externo

que necesita el equipo de DDN es menos crucial que en la etapa de pre-factibilidad, ya que muchas veces DDN cuenta con información de ciclos pasados, pero aún vigentes, por lo que solicitarla es innecesario. Así, la mayoría de actividades de esta fase la realiza sola y exclusivamente el área de DDN. Esta etapa finaliza con la creación de todos los planes para posteriormente pasar a una nueva aprobación.

Adicionalmente, el equipo de DNN no considera dentro de su proceso la elaboración y testeado de prototipos, puesto que consideran que en el área de servicios no se puede prototipar al ser estos intangibles. Por lo que, solo validan conceptos de forma interna y no crean arquetipos para validarlos con sus usuarios.

A pesar de que, en esta etapa, para la empresa, se da la participación de diferentes áreas en la innovación, desde la opinión de los expertos esta no significa cooperación necesariamente. En primer lugar, ellos indican que en esta etapa se demuestra que, la estructura organizacional de la empresa junto con la configuración del proceso de innovación, obligan a las diferentes áreas a no participar en la innovación, sino a realizar su trabajo dentro de los límites de sus propias actividades.

Otro punto importante que los expertos resaltan es la importancia del testeado de prototipos. En efecto, validar el concepto a través de plataformas interactivas, maquetas, o, incluso, *sketchs*, es necesario y completamente viable en el sector de servicios. En todo caso, la decisión de la empresa de dejar esta actividad de lado bajo el argumento de inviabilidad demuestra falta de creatividad de los encargados del proceso.

Para finalizar esta etapa, se deben conseguir dos aprobaciones importantes. Por un lado, se requiere la aprobación del Directorio de la empresa, que es el órgano máximo de ABC. De la misma manera, es necesario, por el giro de negocio de la empresa, obtener la aprobación del MINEDU, por aspectos regulatorios y legales. Si se logran ambas aprobaciones, se implementa la nueva carrera.

Como información adicional, la etapa de pre factibilidad junto con la de factibilidad tienen una duración aproximada de 3 a 5 meses; sin embargo, la misma podría sufrir retrasos si se genera una demora en la respuesta del MINEDU, trámite que debería tomar aproximadamente un mes. Con estas dos primeras etapas se ha desarrollado la mitad del proceso de innovación de la empresa ABC en base a su tiempo total.

1.3. Fase 3: Implementación

La implementación tiene tres etapas de ejecución: Plan de Marketing, Plan de Recursos

y Operaciones, y Plan de Finanzas. Primero se efectúa el plan de Marketing con el propósito de lanzar la carrera a través de los diversos canales que utilizan. Con esto, se consigue comunicar la aparición de la nueva carrera junto con sus principales atributos.

Esta primera etapa tiene la mayor duración de las tres, porque lo principal es que el público objetivo se entere del próximo lanzamiento con el fin de conseguir las ventas. En ese sentido, se debe tener en cuenta que las carreras se promocionan mayormente a adolescentes que se encuentran en su último año escolar. Así, el Plan de Marketing fomenta la difusión de la carrera a través de canales tradicionales, como en radio y televisión, y digitales, especialmente en redes sociales. Este plan prolonga la duración de esta etapa.

Durante la segunda fase se ponen en marcha los planes de Operaciones y de Recursos Humanos, los cuales suelen ejecutarse de forma simultánea. Así, se definen aspectos clave como la sede en la que se dictará la carrera, las características de los ambientes, los docentes apropiados para los cursos, entre otros.

Finalmente, se cumple con el Plan Financiero, el cual es la guía del presupuesto al que DDN debe ceñirse para continuar con el resto del proceso de innovación. Cabe resaltar que en las entrevistas los colaboradores indicaron que una vez aprobado el presupuesto no se pueden realizar aumentos en el mismo, sino solo generar ahorros.

Cabe resaltar que para el cumplimiento de cada plan es crucial el constante soporte de las otras áreas, en el sentido del oportuno cumplimiento de los requerimientos. Esto debido a que, en la ejecución de los planes, los procedimientos escapan del alcance del área de DDN. En ese sentido, se vuelve habitual el seguimiento que DDN le da cada uno de sus pedidos para que las áreas comprometidas cumplan con ellos.

En ese sentido, con respecto a algunas de las actividades clave, además de poner en acción el Plan de Marketing con mayor énfasis, se lleva a cabo la capacitación del personal de ventas. En contraste, la recaudación inmediata de la opinión de los clientes no es efectuada y, más bien, se aborda únicamente en la siguiente fase mediante el control.

Para los expertos, esta se trata de una etapa ordinaria al común de los proyectos que no necesariamente buscan innovar. En ese sentido, se trata de la puesta en marcha de todos los planes previamente aprobados por los entes correspondientes. Así, una vez más se observa que el modo en que se han dispuesto las tareas en este proceso no fomenta la identificación e inclusión de todos los equipos en el proceso de innovación de la organización. En vez de esto, ofrece un mensaje de compromiso obligatorio acerca del cumplimiento de las tareas individuales. Es decir, la ejecución de los planes se convierte en una fase puramente

transaccional, mas no dinámica.

1.4. Fase 4: Control

Esta etapa empieza cuando se da el inicio de clases, dado que en ese momento es posible verificar si los planes iniciales de Marketing, Operaciones, Recursos Humanos y Finanzas fueron respetados. El plan de negocio más crítico, de acuerdo al jefe del área de DDN es el de Marketing, ya que cualquier error puede acarrear efectos considerablemente negativos en las ventas.

Adicionalmente, durante esta etapa se obtiene retroalimentación de parte de los estudiantes. Grupos focales y encuestas son aplicados cada ciclo con el objetivo de recopilar las opiniones y sugerencias de los alumnos y docentes para introducir mejoras constantemente.

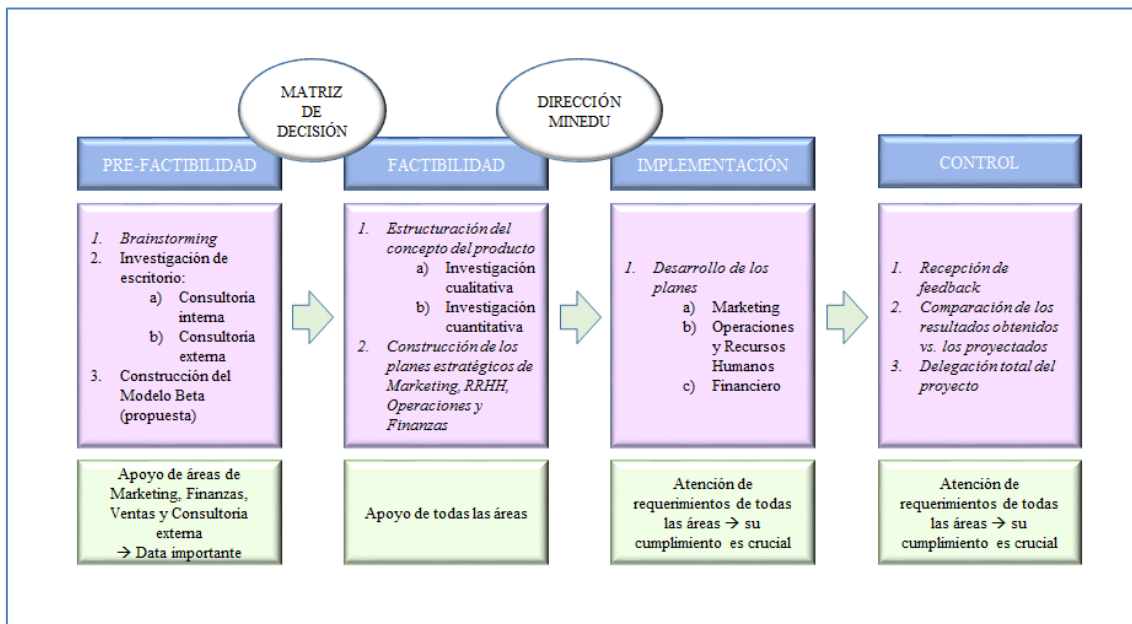
Asimismo, dado que el equipo de Desarrollo de Negocios solo se encarga de llevar a cabo el proceso de innovación, mas no de dirigir la carrera a lo largo de todo su ciclo de vida; transcurrido un año del lanzamiento se realiza el traspaso a la unidad académica correspondiente. No obstante, de acuerdo a las entrevistas realizadas, se ha identificado una problemática dentro de esta etapa: las otras áreas no sienten el proyecto como propio. Esto último se muestra a través de su falta de reconocimiento y asunción de responsabilidades.

Es importante añadir que, dentro de su plan de contingencia, si una carrera no tiene el recibimiento esperado de la demanda, se retira el producto del mercado. Esto con la finalidad de investigar el motivo de la falta de aceptación y reestructurarlo para colocar las sugerencias de los usuarios. Posteriormente se vuelve a lanzar cuando ya se han introducido las mejoras.

Con respecto a la recopilación de las opiniones, los expertos observaron el hecho de que esta se dé luego de culminado un ciclo entero. Esto debido a que, desde su punto de vista, la búsqueda del *feedback* debe realizarse oportunamente; es decir, apenas el producto es lanzado al mercado y durante toda su continuidad en el mercado. Esto con el objetivo de lograr incorporar las sugerencias del usuario lo más pronto posible.

Adicionalmente, concordaron en que la razón de la falta de aceptación de responsabilidades en el traspaso de la carrera subyace en el diseño del proceso. La unidad académica probablemente no ha formado parte de la estructuración del mismo, por lo que lo ve como ajeno a sus procesos.

Figura 17: Fases del proceso de innovación de ABC

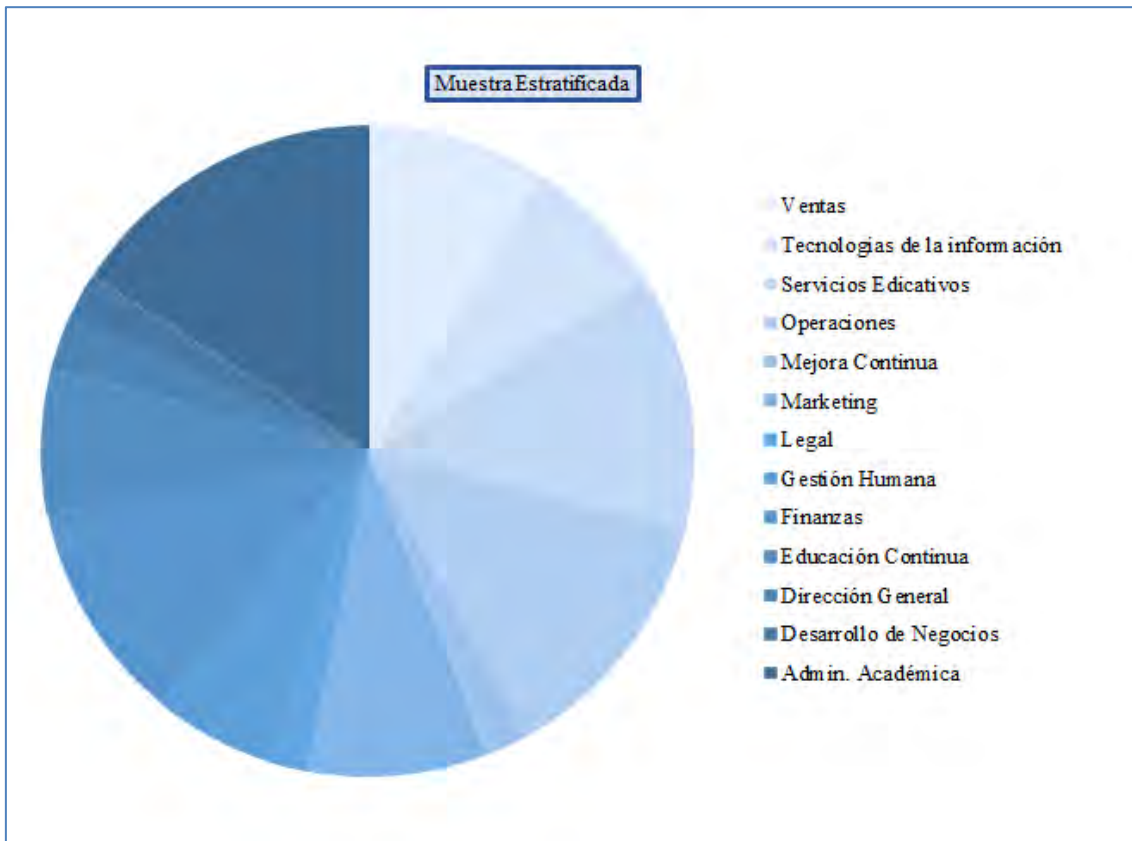


2. Descripción de la cultura innovadora en la empresa ABC

En la presente investigación, se utilizaron encuestas basadas en la teoría de Muñoz van- den Eynde et al. (2015), que responde al modelo propuesto por los mismos autores. Así, con el propósito de más adelante hacer una comparativa, el análisis demostrado a continuación se divide en tres dimensiones: general, organizacional e individual, dentro de los cuales se destacan los factores más resaltantes.

Cabe aclarar que para las encuestas solamente se tomó en cuenta a trabajadores administrativos de la empresa ABC, que, de un total de 283 personas, se llegó a muestra de 163. En la Figura 18 se puede visualizar la distribución de la muestra y la fórmula de la cual se obtuvo dicha cifra. Un dato importante acerca de la aplicación de este instrumento es que se indica el área de trabajo del encuestado. Esto ayudó a obtener data estratificada que demuestre las diferencias de la cultura innovadora entre áreas funcionales.

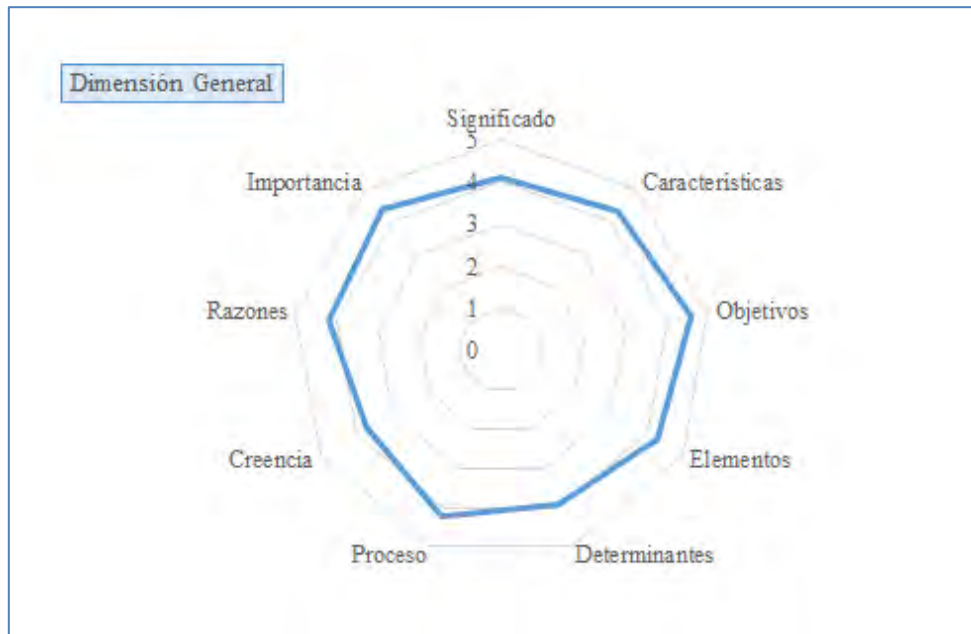
Figura 18: Muestra estratificada



2.1. Dimensión General

Como se describió en el marco teórico de esta investigación, la dimensión general se compone por variables como: significado, características, objetivos, elementos, determinantes, procesos, creencias, razones e importancia. Las mismas pretenden determinar las concepciones de los trabajadores en temas de innovación, a nivel global. A continuación, se muestra la Figura 19 con los resultados de ABC de acuerdo a los factores que miden esta dimensión.

Figura 19: Resultados de cultura innovadora de acuerdo a la Dimensión General



De manera general, se encontró que todos los colaboradores de ABC tienen conocimiento del valor que representa la innovación para una organización. El significado de innovación que se tiene en la empresa es uno, y se presenta desde los niveles más altos de la organización hasta los trabajadores de primera línea. En particular, para los colaboradores el concepto de innovación está asociado a generar soluciones haciendo algo diferente. Sin embargo, para la empresa este razonamiento no está completo si es que no entrega un valor económico a la institución.

En esa misma línea, los empleados consideran que, como requisito previo de la innovación, debería existir competitividad, creatividad y capacidad para solucionar problemas. Así, el propósito de la innovación según ABC se traduce en potenciar el desarrollo económico de la empresa, hacerla más eficiente, prepararla para el futuro y aumentar su competitividad.

Así, existe mucho consenso acerca de la valoración de diversos elementos que contribuyen a la innovación. Por lo que contar con los recursos económicos y materiales necesarios, personas predispuestas, realizar investigación, compartir conocimiento, asumir riesgos, superar barreras, realizar inversiones importantes y diseñar estrategias de largo plazo favorecen y facilitan la innovación.

En todo ello, la importancia de la innovación se vuelve indiscutible para ABC, lo cual se plasma en la estrategia de crecimiento económico de la empresa. En esa misma línea, a partir de lo expuesto, la empresa ABC cuenta con un proceso de innovación oficial y sistematizado.

Dicho proceso pone énfasis en la investigación. Así, los trabajadores resaltan la importancia de esta etapa para que el proceso de innovación de la compañía tenga éxito.

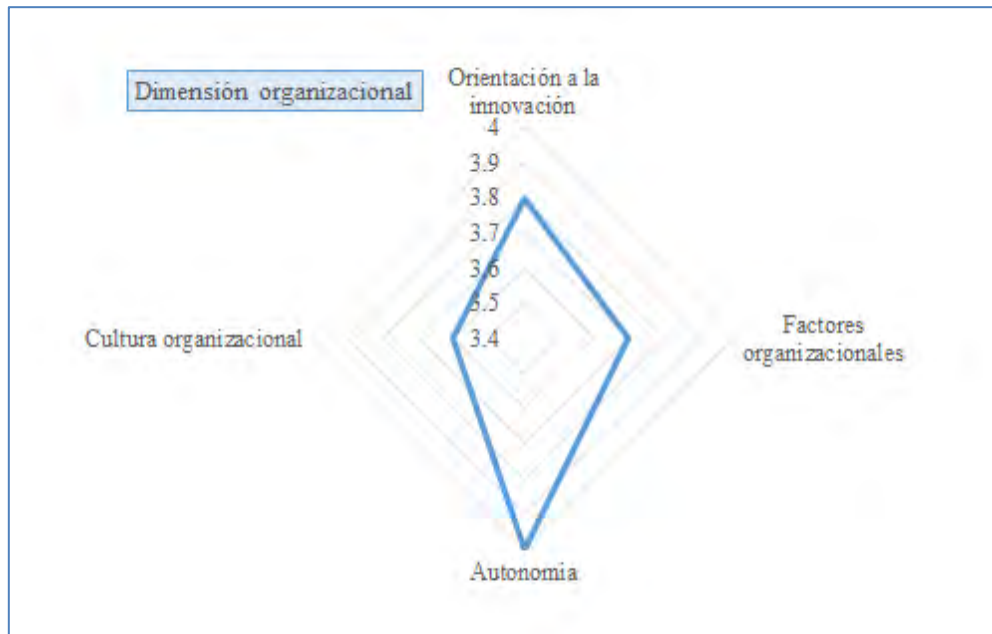
A modo de síntesis, en esta dimensión se recopiló información que refleja un consenso acerca de lo que significa e implica el concepto de innovación. De manera homogénea los empleados han demostrado ser conscientes de los beneficios que la innovación puede acarrear para su organización.

En esta misma línea, los expertos expresan que el hecho de que los trabajadores tengan claro el significado de innovación y sean conscientes de sus beneficios, no es suficiente para afirmar que existe una cultura innovadora real en la empresa ABC. Complementando entonces, es preciso explorar la cultura a partir del análisis del aporte y estructura de la organización para encontrar mayor consistencia. Por eso, a continuación, se describen los hallazgos de acuerdo a las oportunidades que brinda la empresa para fomentar la innovación.

2.2. Dimensión Organizacional

Esta dimensión está compuesta por cuatro factores, como sigue: orientación a la innovación, factores organizacionales, autonomía y cultura organizacional. La percepción general, a nivel dimensión, es que se evidencian, a medias, ciertas características que facilitan la innovación. A continuación, se muestra la Figura 20 con los resultados de ABC de acuerdo a los factores que miden esta dimensión.

Figura 20: Resultados de cultura innovadora de acuerdo a la Dimensión Organizacional



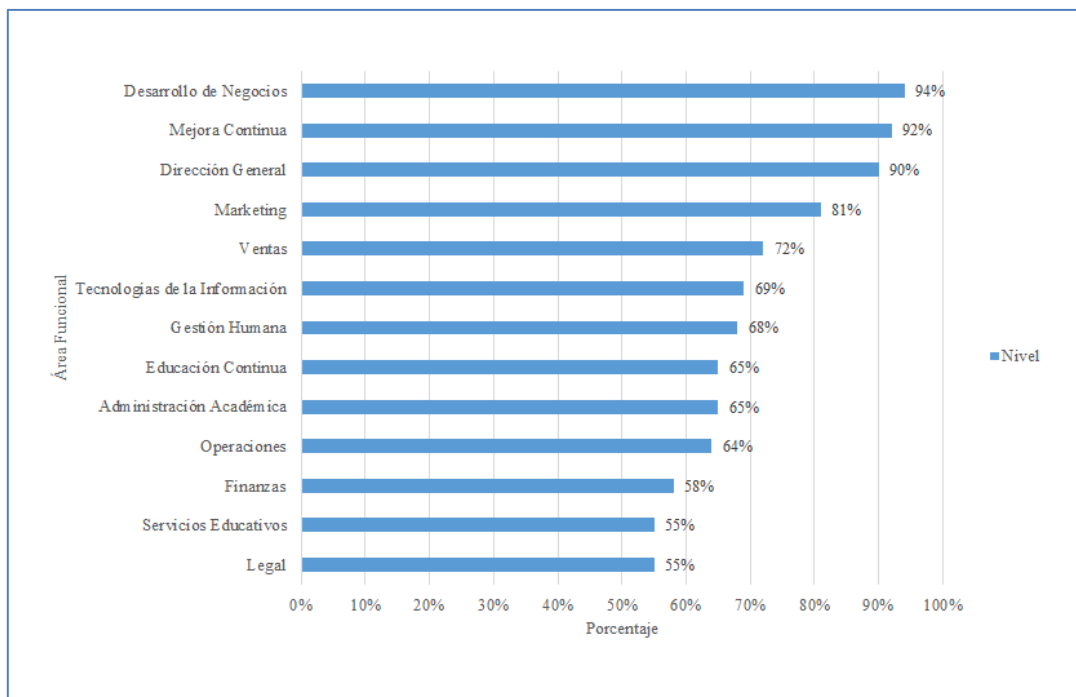
Por ejemplo, en ABC, los empleados sienten que se promueven componentes relacionados con la generación de ideas, creatividad y el trabajo en equipo. En adición, ABC le ofrece a sus trabajadores la oportunidad de buscar y aplicar soluciones a los problemas que surgen, así como desarrollar iniciativas nuevas. Asimismo, se recompensan los aciertos y se aceptan los fracasos.

Por otra parte, se obtuvo información que refleja un consenso sobre el nivel de autonomía que la empresa le otorga a sus trabajadores. Así, en las encuestas resaltan componentes como cooperación con otros departamentos u equipos de trabajo, asunción de responsabilidades, desarrollo de iniciativas nuevas y aportar soluciones a los problemas. En contraste, el aspecto que obtuvo menor puntaje fue el componente de “libertad de los trabajadores para organizar su trabajo”.

Para culminar, la información levantada nos confirma que características como valorar las ideas nuevas de los empleados, apoyar la toma de riesgos y la tolerancia a los errores son, en efecto, prácticas que se realizan en la organización. A pesar de ello, se evidencia una falta de conocimiento del trabajador sobre los procesos que realizan las áreas ajenas a la que pertenece. Así, de acuerdo a las encuestas se encontró que hace falta un sistema de información estructurado que permita conocer de lo que se encargan los otros departamentos.

Como se puede observar, la percepción de los empleados, en sentido genérico, es que la organización sí otorga las condiciones y herramientas que ellos necesitan para innovar. A pesar de esto, los datos obtenidos presentan una dispersión regular, lo cual quiere decir que existe poco consenso entre los colaboradores sobre el tema. Así, con el objetivo de entender dichas diferencias, en la Figura 21 se muestra el nivel en que la organización apoya la innovación, desde el punto de vista de cada área.

Figura 21: Resultados de cultura innovadora de acuerdo a la Dimensión Organizacional



Como se mencionó, los trabajadores de ABC concuerdan que a nivel empresa, sí existe una orientación a la innovación. Sin embargo, como se observa, el nivel de concordancia de las opiniones disminuye según los distintos equipos de trabajo. De este modo, debido a que la organización le permite a ciertas áreas estar más involucradas en el proceso de innovación y a temas relacionados al cambio, algunas áreas como Desarrollo de Negocios o Mejora Continua presentan una mayor orientación a la innovación frente a otros equipos de trabajo.

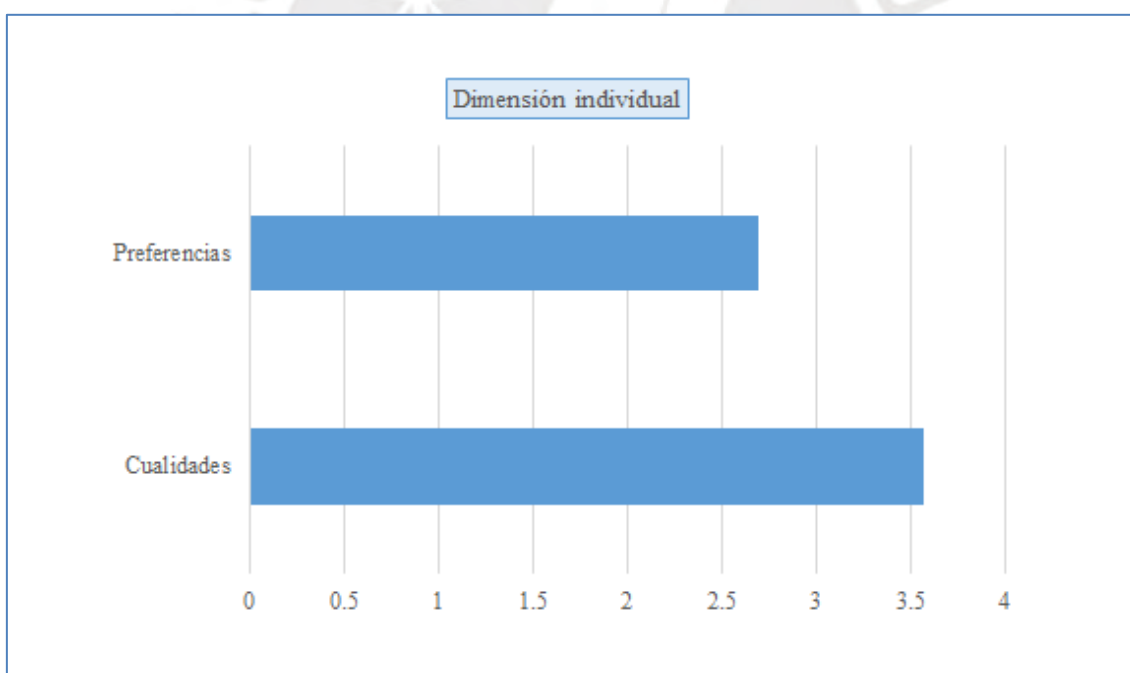
De acuerdo a la opinión de los expertos la organización no solamente debe preocuparse por definir una estrategia orientada a la innovación sin que esta esté acompañada del diseño organizacional adecuado. Así, no se le debe encargar el proceso de innovación a una sola área, sino que dentro del proceso de innovación deben involucrarse las diversas áreas organizacionales, a manera de equipos multidisciplinarios.

Por otro lado, una opinión en la que todos los expertos estuvieron de acuerdo, es que la orientación a la innovación es más observable cuando se observa en el aspecto individual. Esto debido a que con sus acciones y preferencias de trabajo en el día a día demuestran si, al fin y al cabo, la empresa logró internalizar aquellos comportamientos relacionados a la innovación que dice fomentar. Por este motivo, a continuación se analiza el aspecto individual de los trabajadores, ya que es el nivel que mejor representa el constructo de cultura innovadora.

2.3. Dimensión Individual

Esta sección busca conocer el comportamiento que maneja cada colaborador de la empresa ABC en pro de la innovación, la opinión general sobre su participación en el proceso innovador y la de sus pares. Para lograrlo, esta dimensión evalúa solo dos factores: cualidades y preferencias laborales. A continuación se presenta un gráfico con los resultados para la presente dimensión a nivel de toda la organización ABC (Ver Figura 22).

Figura 22: Resultados de cultura innovadora de acuerdo a la Dimensión Individual



En primer lugar, en el factor cualidades se encuentra el componente de “creatividad, tener nuevas ideas”. Este es uno de los componentes con mejores resultados de acuerdo a la encuesta aplicada. Esto se apoya del lenguaje coloquial con los pares y la fácil comunicación interpersonal entre los trabajadores.

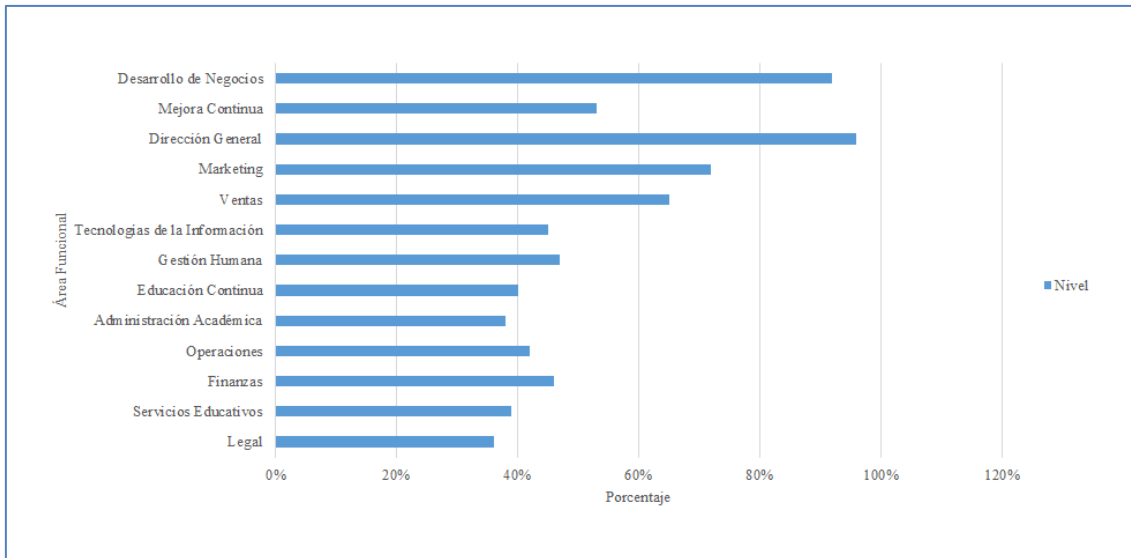
Por otro lado, otro componente a resaltar es “buscar y asumir riesgos”. Del mismo modo, se pudo observar a través de una de las reuniones que el área de DDN entiende que muchas veces el nivel de inversión para innovar puede ser alto. Sin embargo, consideran que es una oportunidad por la que apostar si es que esta presenta según sus investigaciones un justificado potencial de éxito.

Ahora bien, el siguiente factor de la dimensión individual es “preferencias laborales”. Dentro de este se encuentran frases de declaración para conocer la percepción del encuestado y sus gustos en la forma de trabajo. Este componente en particular recopiló los índices más bajos en comparación con los otros previamente analizados, entregando la dimensión con menores resultados. Así, la dimensión general muestra que los colaboradores tienen interiorizada la importancia de la innovación en su organización, pero cuando se observan los aspectos individuales no se tiene conciencia de cómo se debe actuar en favor de la generación de esta.

Otro componente destacado fue “los cambios son estimulantes”. En este caso se entiende que no hay una resistencia al cambio, sino que se mantiene como una posibilidad de mejora en toda la organización. En efecto, la empresa ABC cuenta con un área específica para generar cambios positivos como es el área de Mejora Continua [MEC]. Esto demuestra el nivel de importancia que tiene el cambio positivo para la organización.

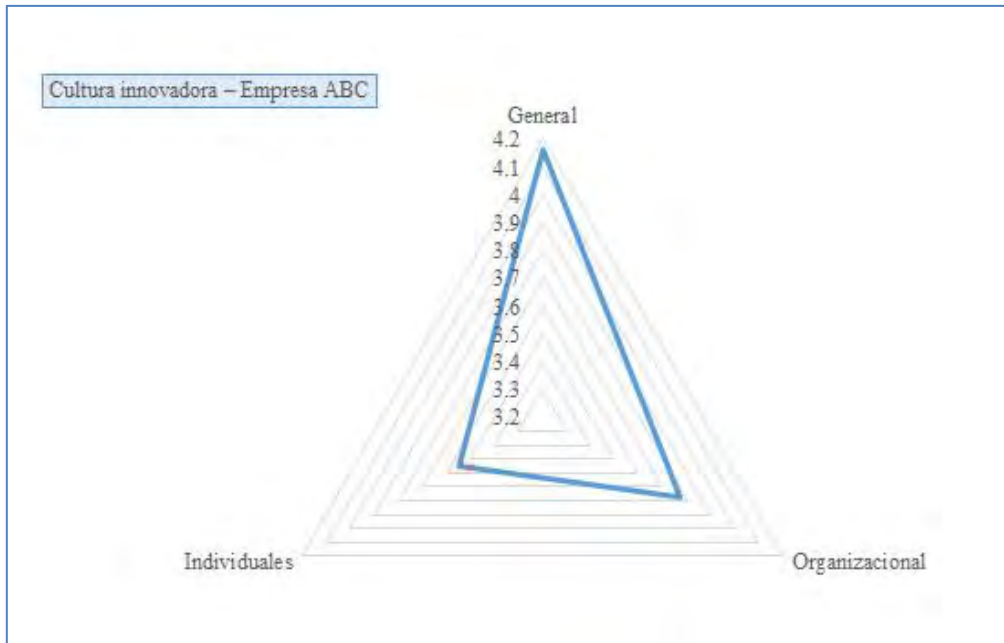
Como última declaración a analizar, se tiene “me gusta tener la posibilidad de explorar y poner a prueba nuevas ideas”. Esto se descubre desde las actitudes al momento de compartir opiniones. Toda idea es bienvenida y valorada, de hecho esto apoya grandemente al componente de creatividad, porque ayuda a que la organización genere oportunidades desde un grado interno.

Figura 23: Resultados de cultura innovadora de acuerdo a la Dimensión Individual segmentado por departamentos



Para finalizar, tomando en cuenta todo lo anterior, se puede concluir que la cultura de ABC presenta, principalmente, las siguientes características: conocer el concepto, implicancias y beneficios de la innovación, tener tolerancia al fracaso, aceptar las ideas de los colaboradores, reconocer el buen desempeño y fomentar la toma de riesgos y la autonomía. A pesar de ello, no quiere decir que estas estén implementadas totalmente, ya que no se evidencia al mismo nivel tanto en la organización como en el comportamiento de los trabajadores. En ese sentido, al analizar los 3 niveles de la cultura innovadora, de acuerdo al modelo utilizado, la cultura innovadora se podría representar con el gráfico mostrado a continuación (Ver Figura 24).

Figura 24: Resultados de cultura innovadora de acuerdo a las tres dimensiones propuestas por el modelo de Muñoz et al. (2015)



Como se puede observar en el gráfico, la cultura innovadora de ABC presenta un alto puntaje en la dimensión general. Esto se debe a que, como se explica con más profundidad en líneas anteriores, existe un consenso de los trabajadores de ABC sobre las principales definiciones, características, beneficios e implicancias de la innovación. Esto quiere decir que, los trabajadores tienen claro qué significa innovación.

Por otro lado, la dimensión organizacional obtiene una puntuación media. Esto se debe a que las oportunidades que brinda la organización en términos de características que fomentan la innovación y con respecto al grado de autonomía permitido son percibidas de distinta manera por los trabajadores, de acuerdo al área en que trabajan.

Para concluir la descripción de la cultura ABC, se puede afirmar que de acuerdo al análisis de las encuestas, si bien los trabajadores de ABC tienen claro el concepto de innovación y las características relacionadas con ella, su comportamiento no lo refleja, por lo que la cultura innovadora de ABC no parece estar implementada a su máxima expresión.

3. Vínculos entre la cultura innovadora y el proceso de innovación de la empresa ABC

Con el propósito de abordar el último objetivo de esta investigación, a continuación, se presentan aquellos factores predominantes de la cultura innovadora que se encuentran presentes en el proceso de innovación de la empresa ABC y, por ende, pueden influir tanto de manera positiva como negativa en el mismo. Adicionalmente, a modo de

tener una visión más gráfica de los vínculos entre el proceso de innovación de ABC y su cultura innovadora, se presenta una Figura en el Anexo J.

3.1. Pre-factibilidad

Para la etapa de pre-factibilidad se identificaron tres actividades clave que la empresa realiza: brainstorming o ideación, la investigación de escritorio, que incluye tanto consultoría interna como externa a la organización, y la construcción del Modelo Beta de la propuesta. En ese sentido, se identificaron rasgos característicos de la cultura innovadora de la empresa ABC considerados esenciales para la efectividad de esas actividades.

En primer lugar, el significado compartido que posee la empresa con respecto al concepto de “innovación” (dimensión general de la cultura) ayuda a que las sesiones de *brainstorming* tengan razón de ser. Por lo que durante las mismas el objetivo es aportar soluciones atípicas que aporten valor económico al negocio. Asimismo, dichas sesiones se enfocan en conseguir la mayor cuota de creatividad de los miembros del equipo, sin miedo aceptar las ideas más arriesgadas en tanto sean fundamentadas. De hecho, se ha encontrado que los perfiles con los que cuenta la empresa están orientados a la creatividad y asunción de riesgos.

Cabe resaltar que dicha dinámica es posible gracias a ciertas condiciones organizacionales y percepciones personales confirmadas en las encuestas sobre cultura innovadora. Así, en la empresa ABC se brinda la autonomía suficiente a sus equipos para aportar y buscar soluciones a los problemas que surgen, así como también ha implementado una cultura que fomenta el intercambio y generación de ideas entre los colaboradores. Además, a los trabajadores les gusta la posibilidad de explorar y poner a prueba nuevas ideas.

En segundo lugar, durante la actividad de investigación de escritorio, que incluye la constante consulta a áreas internas de la empresa y la contratación de consultoría externa, se ha podido identificar factores de la cultura que la fomentan. Se debe tener en cuenta que normalmente las áreas con las que se tiene mayor contacto durante esta etapa son Marketing, Ventas y Finanzas, con el objetivo de recibir su apoyo mediante la obtención de data importante que sirva en la definición del modelo beta, por ende, las actitudes de colaboración y apoyo de los empleados de otras áreas son importantes para brindar soporte al área de DDN.

Por un lado, se ha identificado la importancia que los colaboradores le dan a tomar en cuenta la opinión de otras personas, lo cual se ve reflejado en el énfasis que el proceso le

da a la investigación y consultoría durante esta etapa. Así, la estructura organizacional que permite la comunicación entre áreas y hacia el exterior de la empresa se conforma por la posibilidad que se le otorga a los empleados para; primero, buscar, detectar y obtener nueva información; segundo, difundir y compartir la misma; y tercero, trabajar en equipo.

En tercer lugar, para la construcción del modelo beta de las ideas que pasarán por la Matriz de Decisión, se intenta que este parta de soluciones nuevas y que realmente aporten económicamente a la organización (dimensión general). De hecho, los mismos forman parte de los más de veinte criterios que se evalúan en dicha matriz, para lo cual los empleados conviven en un ambiente en el que tienen la autonomía para desarrollar iniciativas nuevas pero en la que también se acepta el fracaso.

En resumen, hay rasgos de la cultura innovadora de ABC que se vinculan a la realización de las tareas principales en esta etapa. Se identificó que estos permiten que se lleven a cabo las sesiones de ideación: el significado y características concretas de lo que es innovar (dimensión general), el espacio y autonomía con las que cuentan para intercambiar y generar ideas (dimensión organizacional), y el interés que lleva a DDN a explorar y poner a prueba nuevas ideas (dimensión individual).

Por otro lado, para llevar a cabo la investigación de escritorio, se observan valores que ABC ofrece a sus trabajadores para llevar a cabo el proceso de innovación: fomentar el trabajo en equipo (dimensión organizacional), compartir el conocimiento (dimensión general y organizacional) y la búsqueda de la información (dimensión organizacional). Cabe resaltar que las encuestas mostraron que los colaboradores sienten una preferencia por tener en cuenta la opinión de las personas (dimensión individual). Esto ratifica su compromiso por validar las ideas con la información disponible en el mercado y, así, se pueda disminuir la incertidumbre.

Por último, para construir los modelos beta, se encontró que aparte de contar nociones claras sobre el propósito del mismo, los trabajadores se sirven de las herramientas y condiciones que la empresa les ofrece para dicha construcción. Según los encuestados, ABC acepta el fracaso, fomenta el trabajo en equipo y brinda autonomía para desarrollar iniciativas nuevas. Cabe resaltar que estos resultados se refieren al comportamiento de DDN. El rasgo de la dimensión individual que soporta esta tarea es la posibilidad de poner a prueba ideas propias y nuevas.

3.2. Factibilidad

La fase de Factibilidad cuenta con dos actividades clave: la estructuración del concepto del producto (con el apoyo de consultoría externa especializada) y la construcción de los planes funcionales del proyecto (Marketing, Recursos Humanos y Operaciones, y Finanzas). En paralelo, se obtiene el apoyo de todas las áreas de la empresa para la obtención de data simple, aunque aún de forma casual. Así, todos los esfuerzos durante esta fase se orientan a definir la versión final del producto y conseguir la aprobación de la Dirección General y el MINEDU.

Así, los colaboradores determinan que el esfuerzo en investigación, así como la distribución de los conocimientos son elementos que determinan el éxito de la innovación. Se entiende entonces por qué la organización cuenta con un proceso de innovación donde la investigación tiene un papel protagónico y toma lugar en dos fases; siendo en esta fase de forma más intensiva.

En ese sentido, se ha podido notar que el proceso cuenta con dos factores clave: una estructura organizacional que apoya compartir la información y perfiles del área de DDN orientados a la búsqueda, obtención y despliegue de información a nivel interno.

Cabe resaltar que en el equipo se comparte la creencia de que toda innovación incluye inversión significativa de recursos; sin embargo, esta no es la principal determinante de su éxito, por lo que durante el proceso se persigue una política de maximización de la eficiencia.

Esto último también explica la ausencia de la etapa de testeo y validación de un prototipo. Es decir, durante la pre-factibilidad y la factibilidad se realizan investigaciones minuciosas que pretenden disminuir al máximo la incertidumbre y, con ello, la necesidad de construir un prototipo, lo cual acarrearía un costo adicional. Todo ello desde la perspectiva de la organización. Por ello, más adelante se discute si la implementación de una etapa de prototipado durante este proceso sería recomendable.

A modo de resumen, se ha podido observar que los rasgos de la dimensión general mencionados en la etapa anterior también contienen vínculos con las tres actividades clave de esta etapa del proceso. Asimismo, aparecen otros rasgos de la misma dimensión como la creatividad y la capacidad para solucionar problemas como características principales de la innovación, la asunción de riesgos como elemento principal para estructurar y construir los planes operativos del nuevo negocio, la importancia de la investigación, y la inversión y superación de barreras como determinantes de la innovación.

Como último punto, a diferencia de la etapa anterior, no se presentaron rasgos de la dimensión individual de la cultura, diferentes de la asunción de riesgos. Esto quiere decir que las encuestas no identificaron valores altos que puedan significar un vínculo fuerte entre un rasgo de la dimensión individual y las actividades clave de esta etapa del proceso.

3.3. Implementación

En la fase de implementación, el área de DDN tiene una única actividad por cumplir: velar por la adecuada ejecución de todos los planes funcionales. A pesar de ello, tres de los mencionados planes son considerados clave: Marketing, Operaciones y Recursos Humanos, y Financiero.

Vale recalcar, que para que esta etapa del proceso de innovación funcione de manera fluida, se ha identificado que es imperativamente necesario el apoyo de todas las áreas de la empresa a las que DDN le solicita requerimientos. Esto se debe a que esta etapa se caracteriza por tener flujos largos de actividades en las que constantemente se solicita el apoyo de otras áreas. Esto, junto al apremio del tiempo para cumplir el cronograma establecido, vuelven crucial la cooperación y el cumplimiento de parte de los colaboradores de las otras áreas.

Teniendo en cuenta lo anterior, la cooperación, tanto a nivel individual como organizacional, apoya grandemente esta etapa del proceso de innovación. Así, es necesaria la cooperación entre personas de diferentes equipos, lo cual viene tanto por iniciativa y actitud individual, así como de parte de la organización, fomentando el trabajo en equipo. En ese sentido, si la organización incentiva estos comportamientos, conseguirá que el flujo del proceso sea el óptimo.

Por otro lado, de acuerdo al modelo utilizado, para innovar, la disponibilidad de recursos, especialmente realizar inversiones significativas es considerado un determinante de la innovación. En ese sentido, el área de DDN maneja un presupuesto ajustado a la necesidad del nuevo producto en la etapa anterior, factibilidad. En la presente etapa, el área encargada debe fiscalizar la correcta utilización de recursos, tanto económicos como humanos, con miras a modo de síntesis, el punto más importante a rescatar en esta etapa es que DDN necesita del soporte de otras áreas para lograr el total despliegue de los planes operativos. En ese sentido, se logró vincular algunos rasgos de la dimensión organizacional y el desarrollo de los planes. Así, se identificó que la empresa es catalizadora de mecanismos que fomentan el trabajo en equipo y la cooperación entre diferentes departamentos. Sin embargo, en lo que respecta a la dimensión individual, no se encontró

rasgo alguno asociado a dicha actividad. Queda implícito, entonces, que a pesar de contar con las condiciones organizacionales que facilitan el desarrollo del Plan de Negocio, no se ha quedado claro si estos valores han sido institucionalizados a cumplir con el cronograma establecido.

3.4. Control

Conforme a lo explicado anteriormente, dentro de esta etapa el proceso de innovación realiza principalmente dos actividades. La primera actividad es conseguir feedback de los estudiantes al finalizar cada ciclo para poder aprovechar las sugerencias de esta retroalimentación. Para esto usan mucho el componente de trabajo en equipo y el de colaboración, porque requieren recopilar información constantemente, analizarla y transformarla en acciones a realizar en cada carrera.

Por otro lado, como también se explicó en apartados previos en esta etapa se realiza el traspaso a la unidad académica que tomará la responsabilidad de dar seguimiento de la nueva carrera. Para esto es importante analizar el componente de asunción de responsabilidades. Este último componente se tiene interiorizado dentro la organización. Todos los colaboradores se esfuerzan por el cumplimiento de las funciones que se les asigna.

Siguiendo la misma línea, se podría esperar que los colaboradores que procederán a asumir la responsabilidad de dar seguimiento a la nueva carrera busquen poner todo su empeño para entender los nuevos procesos que deben añadir a su lista de funciones. No obstante, esto no sucede así, sino que la unidad académica no siente el interés o preocupación de velar por el correcto funcionamiento de la carrera.

En base a este análisis se puede inferir que el problema radica en la falta del sentimiento de pertenencia de la unidad académica responsable con el proceso de innovación. Es decir, como desde un principio no ha formado parte del proceso de creación del proyecto, no sienten una responsabilidad sobre el mismo a pesar de que formalmente se ha estipulado que la tendrán.

4. Opinión de los expertos a partir de las relaciones presentadas

Pues bien, la mayoría de expertos consultados sostuvo que a pesar de que las dimensiones general y organizacional de la empresa hayan obtenido buenos índices dentro de su encuesta, esto no quiere decir que en esta se haya implementado la cultura innovadora

correctamente. En efecto, los bajos índices en el esquema individual comprueban sus hipótesis.

En relación con la anterior, el instrumento de la cultura innovadora también afirma que la dimensión individual debe ser la que presenta mejores indicadores. Según este, solo a través del comportamiento de los individuos se puede medir la presencia de una cultura para la innovación. Como se ha podido ver, solo se pudo establecer vínculos bajo el esquema individual en la primera y segunda etapa del proceso innovador ABC.

Además, al contar con un esquema bastante tradicional de cómo debe gestionarse el proceso de innovación, ABC demuestra que muchos de los principios de la cultura innovadora no se cumplen. Por eso, existen bajos puntajes en la esfera individual en áreas específicas. En ese sentido, no es sorprendente que el área de DDN mantenga índices altos en todas las dimensiones dado que dentro de ella se incentiva una cultura que potencia la dinámica del proceso de innovación.

Sin embargo, los expertos opinan que este parece no ser un problema de cómo está estructurado el proceso de innovación, sino del diseño organizacional de la empresa. El mismo que ha sido dispuesto para otorgar el liderazgo total del proceso de innovación a un solo equipo de personas (DDN), en lugar de incentivar la participación de toda la organización. De modo que, para conseguir que las otras áreas tengan una interacción activa, deben involucrarse desde el diseño organizacional y estructurarlo entre todos.

En esa misma línea, ellos no consideran que la cuota de apoyo que las demás áreas ofrecen al equipo de DDN, signifique una inclusión ideal, sino solo de soporte. En estas tareas de las demás áreas quedan relegadas a cumplir con su trabajo. Es más, prueba de ello son las problemáticas originadas en la etapa de control del proceso (última etapa) en la que existen conflictos para traspasar la supervisión y todo el conocimiento de la innovación (o nueva carrera) al área académica correspondiente. Esto, a pesar de que en la encuesta se recolectaron buenos índices de asunción de responsabilidades, esta contradicción se explica con que el proceso no está preparado para concientizar a toda la organización de forma homogénea.

Adicionalmente, opinan que dichas áreas no son las únicas cuya participación se ve limitada, dado que, según lo ilustra su proceso de innovación, las tareas de DDN también se encuentran limitadas por los lineamientos organizacionales que exigen, mediante el OMEM, crear soluciones innovadoras y rentables que únicamente se ciñan a cumplir con

los ejes estratégicos: crear nuevas carreras, implementar nuevas sedes, entre otras; cuando bien podrían incursionar en otro tipo de productos.

Asimismo, el hecho de que el desarrollo de prototipos no se dé y, por ende, esté ausente la etapa de testeo y validación en este modelo de proceso, da señales de falta de creatividad del área para crearlos; es decir, el que se trate de la creación de un nuevo servicio y, por ende, intangibles, no puede ser excusa para evitar construir prototipos, cuando en el mercado existen muchas opciones.

Para finalizar, los expertos concluyen que el uso del instrumento de innovación empleado en este estudio sí ofrece una medición de la cultura innovadora; sin embargo, la dimensión individual es la más importante. Esto debido a que la cultura innovadora incluye el conjunto de comportamientos de todos los colaboradores de la organización. Sin mejores indicadores en esta dimensión, no se puede tener una óptima cultura innovadora.



CONCLUSIONES

En el presente capítulo se muestran las principales conclusiones tomando en cuenta la siguiente estructura: perspectiva del proceso de Gaubinger (ver Figura 25), las dimensiones de la cultura innovadora, y los vínculos entre la cultura innovadora y el proceso de innovación ABC.

1. Proceso de Gaubinger et al. (2015)

Figura 25: Comparativo entre proceso de Gaubinger et al. (2015) y empresa ABC



- La etapa de “Pre-innovación” de Gaubinger et al. (2015) también es efectuada por ABC. La empresa define su estrategia cada cierto tiempo, pero no la concibe como un requisito necesario que debe preceder el proceso de innovación. En ese sentido, el hecho de que la estrategia de innovación de ABC se limite a la creación de dos carreras nuevas al año, motiva que los resultados de innovación de DDN estén orientados únicamente a satisfacer el pedido de la alta gerencia. Esto quiere decir que la estrategia de innovación de ABC es definida bajo la lógica de producto, y no de cliente; y, por ende, no promueve la disrupción.
- Las actividades clave que Gaubinger et al. (2015) menciona en la etapa de “Ideación de producto” son realizadas por ABC en la etapa de “Pre-factibilidad” de su proceso innovador. El área de DDN genera y recolecta ideas a través de sesiones de *brainstorming*, realiza investigaciones de escritorio y, para generar un *pool* de ideas, se apoya de una matriz de decisión. Sin embargo, ABC no cuenta con un proceso estructurado de gestión de ideas, caso contrario a lo que exige la teoría y los expertos, lo que conlleva una potencial pérdida de ideas que en el futuro podrían generar valor.
- Mientras que Gaubinger et al. (2015) recomienda que en la etapa de “Conceptualización de producto” quede demostrada la idoneidad del producto y se decida si este debe ser desarrollado o no, en la etapa de “Factibilidad” de ABC, el equipo de DDN busca adecuar los atributos del producto para cumplir con las exigencias del consumidor.

Todo ello respetando los lineamientos exigidos por los consultores externos, la alta gerencia y el Minedu.

Queda implícito que puede existir un sesgo sobre la verdadera viabilidad del producto en el mercado porque en esta etapa del proceso se favorece la propuesta de la consultoría externa y la empresa, siendo menos importante la perspectiva del cliente. De hecho, ABC co-crea el concepto del producto con expertos o especialistas de la nueva carrera y, posteriormente, valida el mismo en el mercado.

- d. En la etapa de “Desarrollo del producto” la investigación científica adquiere gran importancia para definir cómo será el producto y las actividades que conllevan a su lanzamiento. Cumpliendo esto, la empresa ABC crea los planes de Recursos Humanos, Marketing, Operaciones y Finanzas. Los planes son elaborados con información proveniente de investigaciones cualitativas y cuantitativas. Estas investigaciones recogen la percepción del mercado en la fase de “Factibilidad” y suman al Modelo de Negocio final. Por lo que, la empresa ABC sí cumple con cubrir la etapa de Desarrollo a través de dicha fase.
- e. La quinta etapa del modelo de Gaubinger et al. (2015) es Testeo y Validación. Esta etapa permite corregir, modificar o rediseñar los aspectos que no fueron satisfactoriamente verificados. En ese sentido, ABC solo realiza investigaciones de mercado cualitativas y cuantitativas para poder obtener este tipo de información. Sin embargo, estas actividades terminan siendo insuficientes porque no concluyen en la creación de un prototipo apropiado que se valide con la opinión de los potenciales clientes.
A pesar de construir el Plan de Negocio este no representa un prototipo de la carrera a lanzar porque la empresa no muestra intenciones de materializar y testear este plan, ya sea con los posibles estudiantes, personal interno y/o expertos. Esta brecha entre lo sugerido por la teoría y las prácticas de ABC posteriormente podría tener efectos negativos en el resultado de innovación. Esto último también fue recalcado por la opinión de los expertos, puesto que afirmaron que el testeo siempre mitiga riesgos en un lanzamiento. Para ellos, se puede y es imprescindible prototipar el servicio.
- f. La etapa de “Lanzamiento del nuevo producto” de Gaubinger et al. (2015) es clave para el éxito de la innovación, ya que se debe comunicar de manera clara las características y utilidad del producto a los clientes potenciales. Análogamente, en la etapa de “Implementación” de ABC realiza una fuerte inversión en tiempo (12 meses) y recursos

en el despliegue del Plan de Marketing de la nueva carrera, pero también se implementan otros planes.

Si bien Gaubinger et al. (2015) sugiere recoger *feedback* de los clientes luego del lanzamiento, ABC prefiere hacerlo hasta después de transcurrido un primer ciclo de lanzada la nueva carrera (6 meses), durante la etapa de “Control”. Esta demora impide identificar oportunidades de mejora y subsanarlas en el momento, lo cual podría ayudar a evitar incidencias con el cliente, e incluso, su desvinculación del servicio. Asimismo, recibir sugerencias del personal administrativo involucrado y de primera línea, podría enriquecer el proceso.

- g. En la etapa de “Mantenimiento”, Gaubinger et al. (2015) hace referencia a la mejora continua y la gestión del ciclo de vida del producto, que sostienen el posicionamiento del mismo en el mercado. En la fase de “Control” del proceso innovador de ABC, el equipo de DDN monitorea los resultados de la carrera en cada ciclo que transcurre, para mantenerlo a la vanguardia. Sin embargo, la falta de una etapa de “Testeo y validación” evita que se identifiquen, sino hasta que el producto es colocado en el mercado. Esto último crea un reproceso, debido a que, si los errores son graves, se debe retirar la carrera y corregirla para posteriormente volver a lanzarla. Todo lo anterior generará costos e ineficiencias, y esto concuerda con la opinión presentada por los expertos en la etapa de testeo y validación.

Por otro lado, en esta fase se puede mostrar que el enfoque de innovación se focaliza más en la rentabilidad que en la atención de las necesidades del cliente, y no busca alinear la atención de todas las áreas a la innovación. Todo esto termina por arrastrar un error y puede verse reflejado en las complicaciones presentadas en la delegación de responsabilidades al área académica, puesto que esta última muestra resistencia en la asunción del producto a su cartera.

- h. En síntesis, tomando en cuenta teoría y opinión de expertos en el tema, se puede afirmar que la empresa ABC tiene una estrategia organizacional que contempla la innovación, pero no brinda un espacio para la disrupción. La empresa también cuenta con un proceso innovador estructurado, que cuenta con fases y actividades determinadas. A pesar de esto, la opinión de expertos concluye que la empresa no consigue productos disruptivos puesto que en su proceso no predomina la opinión del cliente. Esto último es generado por la estrategia de la empresa que no contempla la exploración de las necesidades del cliente sino la búsqueda de la rentabilidad. Si ABC considerara acudir al mercado en etapas tempranas de su proceso de innovación, favorecería la reducción de la incertidumbre y tendría mayores posibilidades de éxito en el mercado.

- i. Asimismo, la falta de un prototipo afecta la calidad de *feedback* recibida por los posibles clientes en la etapa de “Testeo del producto”. En ese sentido, reemplazar lo anterior por una investigación de mercado profundiza el corte tradicional y convencional del proceso de ABC. A pesar de todo lo dicho, el proceso innovador de ABC, independientemente de su grado de disrupción, se alinea con los objetivos de la empresa y genera rentabilidad, por lo que algún cambio dependerá de la voluntad los altos directivos de ABC.

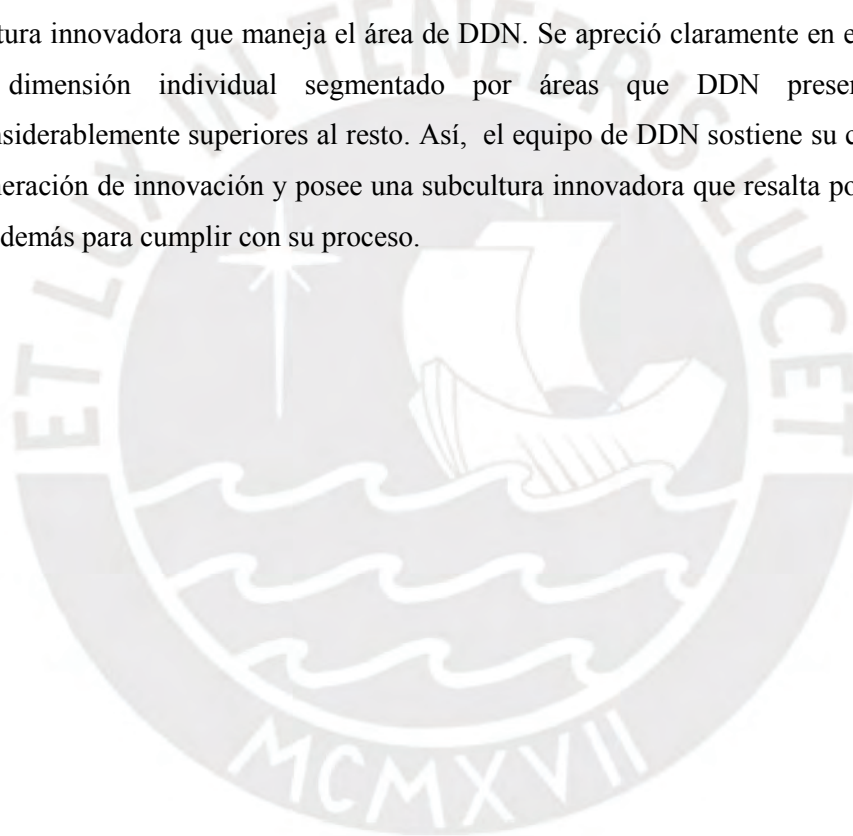


2. Cultura Innovadora

- a. Los colaboradores de ABC cuentan con un conocimiento alto del significado, implicancias, características, beneficios, determinantes y fases del proceso de innovación. Lo anterior es muy importante debido a que representa la consciencia del individuo sobre innovación y sus conceptos base.
- b. La empresa ABC sí promueve el trabajo en equipo, la asunción de riesgos, la tolerancia a los errores, la valoración de ideas nuevas, entre otras características. A pesar de ello, esta dimensión no se encuentra establecida de forma homogénea en toda la empresa debido a que la organización permite a ciertas áreas estar más involucradas en el proceso de innovación que otras. Así, áreas como Desarrollo de Negocios o Mejora Continua presentan una mayor orientación a la innovación mientras que otros equipos de trabajo no cuentan con las oportunidades ni herramientas para participar del proceso.
- c. De acuerdo a los autores del instrumento aplicado, en la dimensión individual se aprecia el verdadero significado de innovación para la empresa. Contrario a ello, de acuerdo al análisis realizado, en la mencionada dimensión no se obtuvo valores significativos. Esto puede significar que la concepción de innovación en la organización aún no se ve inmersa en las actitudes y comportamientos de los trabajadores, lo cual lleva a concluir que la empresa aún no tiene una cultura de innovación sólida.
- d. En general, se ratifica que la cultura innovadora de la empresa ABC no ha sido desplegada, interiorizada ni implementada por igual en todas las áreas de la empresa.
- e. Con respecto al papel de la empresa en los resultados de su cultura innovadora, se puede afirmar que esta no ofrece las oportunidades y herramientas para hacer que cada área de la empresa sea parte del proceso de innovación, y no solo un soporte del mismo. Así, cambios como un mejor diseño organizacional, equipos multidisciplinarios, capacitaciones y activaciones dentro de la empresa podrían ayudar a desarrollar el potencial de la cultura innovadora en ABC.

3. Vínculos entre cultura innovadora y proceso de innovación de ABC

- a. Los componentes de cultura que se encontraron en las diferentes fases del proceso de innovación de ABC pertenecen principalmente a las dimensiones general y organizacional. Esto refuerza el bajo nivel de interiorización de la cultura innovadora al nivel más profundo por parte de sus colaboradores.
- b. La estrategia de innovación de ABC no es transmitida de manera clara a todos los colaboradores. Esto genera que en la etapa de control del proceso de innovación de la empresa, el área académica no tenga evidente su rol dentro del mismo y demuestre resistencia al momento de que el área de DDN le entregue la gestión de la nueva carrera.
- c. El proceso de innovación de ABC ha generado resultados positivos debido al nivel de cultura innovadora que maneja el área de DDN. Se apreció claramente en el análisis de la dimensión individual segmentado por áreas que DDN presenta valores considerablemente superiores al resto. Así, el equipo de DDN sostiene su capacidad de generación de innovación y posee una subcultura innovadora que resalta por encima de las demás para cumplir con su proceso.



RECOMENDACIONES

1. Con respecto al proceso de innovación de ABC, se recomienda a la empresa incluir a colaboradores de diferentes áreas de la empresa dentro del proceso de innovación, específicamente, en su etapa de Pre – Factibilidad. Esto ayudará a que se generen ideas más diversas y desde distintos puntos de vista. Asimismo, al participar del proceso, se eleva su nivel de involucramiento, lo cual fomentará una interacción más fácil y voluntaria al momento de interactuar a lo largo del mismo.
2. Asimismo, la empresa debería fomentar capacitaciones sobre metodologías de innovación y desarrollo de proyectos, no solo a su área de Desarrollo de Negocios, sino también a otras áreas, al menos a nivel corporativo. Lo anterior tiene como fin fomentar el pensamiento disruptivo en sus trabajadores, lo cual no solo beneficiaría al proceso de innovación de la empresa sino que también fomentará habilidades individuales como la creatividad, flexibilidad y adaptación, las cuales fortalecerán su cultura innovadora.
3. En la misma línea, crear e implementar una campaña que refuerce los valores de la cultura innovadora dentro de la organización, crear concursos que premien y fomenten el reconocimiento público de las acciones que van en línea con la cultura innovadora y los valores de la organización ayudará a que los trabajadores tengan claro e interioricen aspectos de la cultura de la empresa.
4. Con respecto al giro de negocio, se recomienda comenzar a explorar otro tipo de productos, ya que la demanda está empezando a saturarse. Se sugiere implementar modelos de enseñanza que apunten a la satisfacción de las necesidades de su público objetivo.

LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación presenta las siguientes limitaciones. Por un lado, la inexistencia de fuentes secundarias referentes al tema de vínculos entre cultura innovadora y proceso de innovación limita el nivel de análisis final de la investigación. De esta manera, al examinar las mencionadas variables por separado, los vínculos entre estas se analizan a partir de la síntesis de la información recogida del caso específico de estudio.

Ligado a lo anterior, la presente investigación se centra en un caso específico de estudio y tiene un enfoque predominantemente cualitativo, dada la naturaleza de las variables. En ese sentido, los resultados de esta investigación no pueden extrapolarse y ser usados en empresas equivalentes.

Adicionalmente, debido a que la investigación tiene una temporalidad transversal y el proceso de innovación de la empresa ABC dura aproximadamente 2 años, no se pudo observar toda la evolución del mismo. Por lo tanto, la dinámica del desarrollo del proceso queda reducido a la información recogida en las entrevistas a profundidad.

Para finalizar, esta investigación deja abierta la posibilidad de ahondar en estudios que profundicen en los vínculos entre cultura y el proceso de innovación, así como realizar investigaciones en un mayor número de casos, que permitan extrapolar resultados para ser generalizados.

REFERENCIAS

- Ahmed, P.K. (1998). *Culture and climate for innovation. European Journal of Innovation Management*, 1(1), 30-43. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/14601069810199131>
- Amabile, T.M. (1998). How to Kill Creativity. *Harvard Business Review*, 76(5), 76-87.
- Arad, S., Hanson, M.A., & Schneider, R. (1997). A Framework for the Study of Relationships Between Organizational Characteristics and Organizational Innovation. *Journal Creative Behaviour*, 31(1), 42-58.
- Asociación Española de Normalización y Certificación [AENOR]. (2014). *Gestión de la I+D+i: Requisitos del Sistema de Gestión de la I+D+i. Norma Española*. Recuperado de <http://www.aenor.es/aenor/normas/normas/fichanorma.asp?tipo=N&codigo=N0052892#.WrKv3-jOWUk>
- Bazhal, I. (2016). *The Theory of Economic Development of J.A. Schumpeter: Key Features*. Kyiv: NaUKMA.
- Beije, P. (1998). *Technology change in the modern economy*. United Kingdom: Elgar.
- Berry, M. M., & Taggart, J. H. (1994). Managing technology and innovation: a review. *R&D Management*, 24(4), 341-353.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of management Review*, 33(4), 825-845. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/b3d5/1cac8ffdecdf851febda356a2382ab8c083d.pdf>
- Bitner, M. J., Ostrom, A. L., & Morgan, F. N. (2008). Service blueprinting: a practical technique for service innovation. *California management review*, 50(3), 66-94. Recuperado de <http://paulallen.ca/documents/2014/06/service-blueprinting-a-practical-technique-for-service-innovation.pdf/>
- Braga, R., Bergquist, K., Castañón, R., Chuluunbaatar, D., Dias, S., & Afif, G., ... Wunsch, S. (2017). *The Global Innovation Index 2017, innovation feeding the world*. Recuperado de http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2017.pdf
- Bretell, M., & Cleven, N.J. (2011). Innovation culture, collaboration with external partners and NPD performance. *Creativity and Innovation Management*, 20(4), 253-272. Recuperado de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8691.2011.00617.x/pdf>
- Bruno-Faria, M., & Fonseca, M. (2014). Cultura de Inovação: Conceitos e Modelos Teóricos. *Administração Contemporânea*, 18(4), 372-396.
- Çakar, N., & Ertürk, A. (2010). Comparing Innovation Capability of Small and Medium-Sized Enterprises: Examining the Effects of Organizational Culture and Empowerment. *Journal of Small Business Management*, 48(3), 325-359.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Boston: Addison-Wesley.

- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework* (4ª ed.). San Francisco: Wiley & Sons.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *The competing values culture Assessment*. Recuperado de https://www.boomhogeronderwijs.nl/media/8/download_pdf_culture_assessment_work_book.pdf
- Canalejo, M. (1995). Innovación Organizativa en Alcatel Standard Eléctrica S. A. En *V Congreso Nacional de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE)* (pp. 205-216). San Lorenzo de El Escorial Madrid.
- Capelli, P. (2003). *Contratar y Retener a los mejores empleados*. Barcelona: Ed. Deusto.
- Castillo, Y. Y. (2013). Adaptación de un modelo para caracterizar los procesos de gestión de la innovación en las empresas del sector de las TIC de la ciudad de Popayán. *Revista Gestión de las Personas y Tecnología*, 6(16), 14-26. Recuperado de www.revistas.usach.cl/ojs/index.php/revistagpt/article/viewFile/1137/1071
- Castro-Martínez, E., & García A. (2014). La relación entre cultura e innovación: tres ámbitos de análisis. En B. Laspra & E. Muñoz (Eds.), *Culturas Científicas e Innovadoras* (pp.237-254). Buenos Aires: Eudeba.
- Chesbrough, H. (2003). *Open innovation*. London: Oxford University Press on Demand.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3ª ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.
- Claver, E., Llopis, J., García, D., & Molina, H. (1998). Organizational culture for innovation and new technological behavior. *The Journal of High Technology Management Research*, 9(1), 55-68. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1047831088900053>
- Congreso de la República. (1993). *Constitución Política del Perú*. Recuperado de <http://www4.congreso.gob.pe/ntley/Imagenes/Constitu/Cons1993.pdf>
- Cooper, R. (2011). *Winning at New Products*. New York: Basic Books.
- Cooper, R. G., & Kleinschmidt, E. J. (1991). New Product Processes at Leading Industrial Firms. *Industrial Marketing Management*, 20(2), 137-147.
- Cornejo, M. (2009). Informes Técnicos Ciemat. Consulta: 03 de octubre de 2017. Recuperado de http://rdgroups.ciemat.es/documents/69177/122473/M_Cornejo_1169.pdf/8bd39959-686e-4c87-ab72-23eebee00aaa
- Covin, J., & Slevin, D. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *SAGE Journals*, 16(1), 7-26.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). Corporate cultures: The rites and rituals of organizational life. Addison-Wesley, (2), 98-103.
- Denison, D. R. (1990). *Wiley series on organizational assessment and change. Corporate culture and organizational effectiveness*. England: John Wiley & Sons.

- Denison, D. R., & Spreitzer, G.M. (1991). Organizational culture and organizational development: a competing values approach. *Research in Organizational Change and Development*, (5), 1-21.
- Denison, D., Hooijberg, R., Lane, N., & Lief, C. (2012). *Leading culture change in global organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dini, M., & Stumpo, G. (2011). *Políticas para la innovación en las pequeñas y medianas empresas en América Latina*. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/3868/S2011008_es.pdf;jsessionid=4C2CC82968149C3A8EC926681BA8B6FB?sequence=1
- Dobni, C. B. (2008). Measuring innovation culture in organizations. The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 11(4), 539-559.
- Drucker, P. F. (1985). The discipline of innovation. *Harvard business review*, 63(3), 67-72.
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., & Meyer-Stamer, J. (1996). Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política. *Revista de la CEPAL*, (59), 39-52. Recuperado de <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/12025>
- Furnham, A., & Gunter, B. (1993). Corporate culture: definition, diagnosis and change. *International Review of Organizational Psychology*, (8), 233-261.
- Gaubinger, K., Rabl, M., Swan, S., & Werani, T. (2015). *Innovation and Product Management*. Vancouver: Springer Texts.
- Godoy, R., & Peçanha, D.L. (2009). Relationships between organizational culture and innovation processes: a psychosociological case study in a technology-based Company. *Boletim-Academia Paulista de Psicologia*, 29(1), 142-163. Recuperado de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-711X2009000100012
- Gómez, I. (2013). *Innovación y Cultura Organizacional* (Tesis de doctorado, Universidad Nacional de Educación a Distancia, España). Recuperado de <http://e-spacio.uned.es/fez/eserv.php?pid=tesisuned:CiencEcoEmp-Igomez&dsID=Documento.pdf>
- González, J., García, L., Caro, C. L., & Romero, N. (2014). Strategy and culture of innovation, resources management and generation of ideas: practices for managing innovation in business. *Pensamiento y Gestión*, (36), 109-135. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1657-62762014000100004
- Grandinetti, R., & Rullani, E. (1994). Sunk internationalisation: small firms and global knowledge. *Revue d'économie industrielle*, 67(1), 238-254.
- Griffin, A. (1997). PDMA Research on New Product Development Practices: Updating Trends and Benchmarking Best Practices. *Journal Of Product Innovation Management*, 14(6), 429-458.

- Gudmundson, D., Tower, C.B., & Hartman, E.A. (2003) Innovation in Small Businesses: Culture and Ownership Structure Do Matter. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, (8), 1-17.
- Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of management review*, 18(4), 657-693.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ª ed.). Mexico D.F.: McGraw Hill.
- Hii, J., & Neely, A. (2000). *Innovative capacity of firms: on why some firms are more innovative than others*. Trabajo presentado en el 7th International Annual Euroma Conference 2000, Ghent, Belgium. Recuperado de <https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/handle/1826/3788>
- Hogan, S. J., & Coote, L.V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609-1621. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296313003342>
- Hult, G.T., Hurley, R.F., & Knight, G.A. (2004). Innovativeness and capacity to innovate in a complexity of firm-level relationships: A response to Woodside. *Industrial Marketing Management*, 34 (3), 281-283.
- Hult, G.T., & Knight, G.A. (2004). Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429-438.
- Hurley, R.F., & Hult, G. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of marketing*, 62(3), 42-54. doi:10.2307/1251742
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015). *Encuesta Nacional de Hogares sobre condiciones de vida y pobreza*. Recuperado de https://webinei.inei.gob.pe/anda_inei/index.php/catalog/276
- (2016). *Indicadores de género*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/brechas-de-genero-7913/>
- Jamrog, J., Vickers, M., & Bear, D. (2006). Building and Sustaining a Culture that Supports Innovation. *Human Resource Planning*, 29(3), 9.
- Jaskyte, K., & Dressler, W.W. (2004). Studying Culture as an Integral Aggregate Variable: Organizational Culture and Innovation in a Group of Nonprofit Organizations. *SAGE Journals*, 6(3), 243-264.
- Kitchell, S. J. (1995). Corporate culture, environmental adaptation, and innovation adoption: A qualitative/quantitative approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(3), 195-205.
- Kline, S. & Rosenberg, N. (1986). An overview of innovation, en *The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth*.

- Ley 28044. Ley General de Educación. Congreso de la República del Perú (2003). Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf
- López, O., Blanco, M., & Guerra, S. (2008). Evolución de los modelos de la gestión de innovación. *Innovaciones de negocios*, 5(10), 251-264.
- Lundvall, B. A. (1992). *National systems of innovation: An analytical framework*. London: Pinter.
- Martin, J., & Siehl, C. (1983). Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. *Organizational dynamics*, 12(2), 52-64.
- Martins, E.C. (2000). Die invloed van organisasiekultuur op kreatiwiteit en innovasie in 'n universiteitsbiblioteek / La influencia de la cultura organizacional en la creatividad e innovación de una biblioteca universitaria. Tesis de maestría no publicada. Universidad de Sudáfrica, Pretoria.
- Martins, E., & Martins, N. (2002). An organizational culture model to promote creativity and innovation. *Journal of Industrial Psychology*, 28(4), 58-65.
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European journal of innovation management*, 6(1), 64-74. Recuperado de <https://goo.gl/4Cv1L8>
- McLean, L.D. (2005). Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development. *SAGE Journals*, 7(2), 226-246. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1523422305274528>
- Menguc, B., & Auh, S. J. (2006): Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(1), 63-73.
- Mertens, D.M. (2005). *Research and evaluation in education and psychology. Integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods* (2^a ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Mir, M., & Casadesús, M. (2011). Normas para la gestión de la innovación. Un análisis comparativo. *DYNA*, 86(1), 49-58.
- Morcillo, P. (2007). *Cultura e innovación empresarial: la conexión perfecta*. International Thomson.
- Muñoz-van den, A., Cornejo, M., Díaz, I., & Muñoz, E. (2015). Measuring Innovation Culture: Development and Validation of a Multidimensional Questionnaire. *Advances in Research*, 4(2), 122-141.
- Naranjo, J. (2010). La cultura organizacional como determinante de la innovación de producto. Un estudio empírico (Tesis doctoral, Universidad de Murcia, Murcia, España).

- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez, D. J., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation or imitation? The role of organizational culture. *Management Decision*, 49(1), 55-72. Recuperado de <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/00251741111094437>
- Neely, A., Felippini, R., Forza, C., Vinelli, A., & Hii, J. (2001) A framework for analysing business performance, firm innovation and related contextual factors: perceptions of managers and policy makers in two European regions. *Integrated Manufacturing Systems*, 12(2), 114-124. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/09576060110384307>
- Nelson, R. & Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. USA: Harvard College.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2006). *Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación* (3ª ed.). Madrid: Grupo Tragsa. Recuperado de <http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf>
- (2015). *Frascati Manual 2015: Guidelines for Collecting and Reporting Data on Research and Experimental Development*. Paris: OCDE Publishing. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1787/9789264239012-en>
- Ortiz, S., & Pedroza, Á. R. (2006). ¿Qué es la gestión de la innovación y la tecnología (GIInT)? *Journal of Technology Management & Innovation*, 1(2), 64-82. Recuperado de www.jotmi.org/index.php/GT/article/viewFile/rev1/327
- Osorio, C. (2010). El arte de fallar. *Harvard Business Review*, 76-85. Recuperado de http://www.academia.edu/24440714/Osorio_HBR_El_Arte_de_Fallar
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). *Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona: Deusto.
- Pasco, M., & Ponce, M. (2015). *Guía de Investigación en Gestión*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de http://cdn02.pucp.edu.pe/investigacion/2016/06/10202225/GUIA-DE-INVESTIGACION-EN-GESTION_LISTO_2X2_16nov_f2.pdf
- Padilha, C. K., & Gomes, G. (2016). Innovation culture and performance in innovation of products and processes: a study in companies of textile industry. *Revista De Administração E Inovação - RAI*, 13(4), 285-294. doi:10.1016/j.rai.2016.09.004
- Perfiles y Consumidores. (2017). Institutos y Carreras Creativas. Lima.
- Prajogo, D., & McDermott, C. M. (2005). The relationship between total quality management practices and organizational culture. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(11), 1101-1122.
- Ribeiro, F., Gonçalves, G., & Dias, G. (2007). Innovation in small business – tropical Brasil case study. *Journal of Technology, Management & Innovation*, 2(2), 170-183.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10ª ed.). México D.F.: Pearson Educación.

- Rothwell, R. (1994). Towards the Fifth-generation Innovation Process. *International Marketing Review*, 11(1), 7-31. Recuperado de <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02651339410057491>
- Santos-Vijande, M., González, C., & López, J. (2012). Cultura innovadora y competitividad en las empresas de servicios Intensivos en conocimiento: el papel mediador de la cultura co-creadora. *Economía industrial*, (386), 159-172
- Schein, E. H. (1985). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16. Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/206806372?accountid=28391>
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3ª ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4ª ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Schneider, B., Gunnarson, S.K., & Niles-Jolly, K. (1994). Creating the climate and culture success. *Organizational Dynamics*, 23(1), 17-29. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/009026169490085X>
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. Massachusetts: Harvard University Press.
- Seclén, J. (2017). *¿Existe relación entre el proceso de innovación y los resultados de innovación?: un análisis exploratorio de empresas innovadoras peruanas*. Manuscrito presentado para su publicación.
- Seclén, J. y Ponce, F. (2017). *¿Cómo gestionan la innovación las empresas peruanas?: Un análisis descriptivo de empresas beneficiarias de Innóvate Perú 2013 – 2015*. En *V Congreso Internacional de la Red Universidad Empresa ALCUE Proceedings*. Lima: Perú.
- Shapiro, C. (2011). Competition and innovation: Did Arrow hit the bull's eye? En *The rate and direction of inventive activity revisited*, (pp.361-404). Chicago: University of Chicago Press.
- Shrivastava, P., & Souder, W. (1987). The strategic management of technological innovations: a review and a model. *Journal of Management Studies*, 24(1), 25-41.
- Sidro, V. (1988). *Gestión tecnológica de la empresa*. IMPI.
- Sosa, M. (19 de octubre de 2017). La innovación en Perú al 2017: mejoras y retrocesos. *Conexión ESAN*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/10/19/la-innovacion-en-peru-al-2017-mejoras-y-retrocesos/>
- Susanj, Z. (2000). Innovative climate and culture in manufacturing organizations: differences between some European countries. *SAGE Journals*, 39(2), 195-200.

- Swartz, M. J., & Jordan, D. K. (1980). *Culture: The anthropological perspective*. Nueva Jersey: John Wiley & Sons.
- Syrett, M., & Lammiman, J. (1997). The art of conjuring ideas. *Director*, 50(9), 48-54.
- Tacsir, E. (2011). *Innovación en los servicios: El difícil caso de América Latina y el Caribe*. Trabajo presentado en el V Foro de Competitividad de las Américas para el Banco Interamericano de Desarrollo y el Compete Caribbean, Santo Domingo, República Dominicana. Recuperado de http://competecaribbean.org/wp-content/uploads/2013/06/Ezequiel_Tacsir_final_Innovation-in-Services-spanish.pdf
- Tsai, Y. (2011). Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction. *BMC Health Services Research*, 11(98), 1-9.
- Trompenaars, F. (1994). *Riding the waves of culture*. London: Nicholas Brealey.
- Tushman, M.L., & O'Reilly, C.A. (1997). Winning through innovation. *Strategy & Leadership*, 25(4), 14-19. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/eb054591>
- Velasco, E., Balmaseda, I., & Zamanillo, E. (2006). Evolución de los modelos sobre el proceso de innovación desde el modelo lineal hasta los sistemas de innovación. *Decisiones Organizativas*, 2(1), 1-15. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2499438>
- Von Bertalanffy, L. (1972). The History and Status of General Systems Theory. *The Academy of Management Journal*, 15(4), 407-426.
- Wallach, E.J. (1983). Individuals and organizations: *The cultural match*. *Training and development journal*, (37), 28-36 .
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 303-313. Recuperado de <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/14601060410565056>
- Wang, S., Guidice, R., M., Tansky, J.W., & Wang, Z. (2010). When R&D spending is not enough: The critical role of culture when you really want to innovate. *Human Resource Management*, 49(4), 767-792.
- Webster, A. (1990). *Introduction to the Sociology of Development*. London: Macmillan.
- World Economic Forum [WEF]. (2016). *The Global Competitiveness Report 2016-2017*. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf
- Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763-771

ANEXO A: Matriz de Consistencia

	Pregunta de Investigación	Objetivos	Métodos y Herramientas de Investigación	Unidad de Análisis
General	¿Cuál es el vínculo de la cultura innovadora con el proceso de innovación de la empresa ABC?	Analizar el vínculo de la cultura con el proceso de innovación de la empresa ABC	Método analítico - sintético	
Específico 1	¿Cuáles son las características del proceso de innovación de la empresa ABC?	Caracterizar el proceso de innovación de ABC	Método: Cualitativo Herramientas de investigación: Entrevista a profundidad construida en base a las etapas del Modelo de proceso de innovación de Gaubinger et al. (2015)	Área Desarrollo de Negocios de empresa ABC
Específico 2	¿Cuáles son los elementos clave presentados en el proceso de innovación de la empresa ABC?	Identificar los elementos clave presentados en el proceso de innovación de la empresa ABC.	Método analítico - sintético	
Específico 3	¿Qué características de cultura innovadora presenta la cultura de la empresa ABC?	Describir la cultura innovadora de la empresa ABC	Método: Cuantitativo Herramienta de investigación: Encuesta propuesta por Muñoz, Van-Den Eynde (2015) Escala de Likert (1-5)	Colaboradores de la empresa ABC
Específico 4	¿Cuáles son los elementos clave de la cultura innovadora de la empresa ABC?	Identificar los elementos clave de la cultura innovadora de la empresa ABC.	Método analítico - sintético	
Específico 5	¿Cómo está vinculada la cultura innovadora con el proceso de innovación de la empresa ABC?	Comprender el vínculo entre la cultura innovadora y el proceso de innovación en la empresa ABC	Método: Analítico - sintético y cualitativo Herramienta de investigación: Entrevistas a profundidad a expertos	

ANEXO B: Cultura Innovadora

Tabla B1: Principales características en la literatura sobre cultura para la innovación

Autor	Características
Abbey & Dickson (1983)	Éxito, cooperación interfuncional, reconocimiento
Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron (1996)	Éxito, responsabilidad
Gumusluoglu & Lisev (2009)	Éxito
Mumford et al (2002)	Éxito, apertura, flexibilidad, responsabilidad, reconocimiento
Redmond et al (1993)	Éxito
Sethi, Smith & Park (2001)	Éxito, toma de riesgos
West (2002)	Éxito, reconocimiento
Amabile (1988)	Apertura, flexibilidad, comunicación interna, competencia y profesionalismo, reconocimiento, estructuras flexibles, pocas reglas y regulaciones, sutil descripción de puestos, autonomía, estructuras simples
Howell & Boies (2004)	Apertura, flexibilidad, reconocimiento
Baker & Freeland (1972)	Comunicación interna, cooperación interfuncional
Binnewies, Ohly & Sonnentag (2007)	Comunicación interna, responsabilidad
Caldwell & O'Reilly (2003)	Comunicación interna, cooperación interfuncional, responsabilidad, toma de riesgos
Garcia-Morales et al. (2011)	Comunicación interna
Moorman & Miner (1997)	Comunicación interna
Sonnentag & Volmer (2009)	Competencia y profesionalismo
Subramaniam & Youndt (2005)	Competencia y profesionalismo
De Clerq, Merguc & Auh (2009)	Cooperación interfuncional
Song & Swink (2009)	Cooperación interfuncional
O' Reilly (1989)	Reconocimiento
Dewett (2004)	Toma de Riesgos
Tellis et al. (2009)	Toma de Riesgos
Wallach (1983)	Creatividad, iniciativa, espíritu emprendedor, asunción de riesgos
Shrisvastava y Souder (1987)	Creatividad, iniciativa, espíritu emprendedor, libertad/autonomía
Claver, Llopis, Garcia y Molina (1998)	Creatividad, iniciativa, espíritu emprendedor, asunción de riesgos, participación de los trabajadores, autonomía del colaborador
Schneider, Gunnarson y Niles-Jolly (1994)	Creatividad, iniciativa, espíritu emprendedor

Canalejo (1995)	Creatividad, iniciativa, espíritu emprendedor, trabajo en equipo, orientación estratégica hacia el cliente, aprendizaje continuo
Martins y Terblanche (2003)	Creatividad, iniciativa, espíritu emprendedor, libertad/autonomía, asunción de riesgo, trabajo en equipo, orientación estratégica hacia el cliente, toma de decisiones, aprendizaje continuo, flexibilidad
Mc Lean (2005)	Creatividad, iniciativa, espíritu emprendedor, libertad/autonomía, asunción de riesgo, trabajo en equipo, suficiencia de recursos, toma de decisiones, participación de los trabajadores
Jamrog et al. (2006)	Creatividad, iniciativa, espíritu emprendedor, libertad/autonomía, asunción de riesgo, trabajo en equipo, suficiencia de recursos, orientación estratégica hacia el cliente
Arad, Hanson y Schneider (1997)	Libertad/autonomía, trabajo en equipo, flexibilidad
Ahmed (1998)	Suficiencia de Recursos
Chandler, Keller and Lyon (2000)	Presión laboral no excesiva, sistema de incentivos, entrenamiento al trabajador, sistema de producción en equipos, cambios rápidos en el ambiente, carga laboral no excesiva
Gudmundson, Tower and Hartman (2003)	Prácticas de gestión que permiten la participación, autonomía de los trabajadores, compromiso de la gestión,
Kanter (2000)	Adaptación cultural
Leskovar-Spacapan and Bastic (2007)	Cultura organizacional abierta, competitividad y emprendimiento, orientación al mercado y a la innovación
Gonzales-Padron, Hult and Calantone (2008)	Menor control formal, ambiente dinámico, toma de decisiones descentralizada
O' Reilly, Chatman and Caldwell (1991)	Toma de Riesgos, cambio, experimentación, tolerancia a la incertidumbre, aprovechamiento de oportunidades,
Wang, Guidice, Tansky and Wang (2010)	Toma de Riesgos, pensamiento "fresh", ejecución rápida, mejora continua, educación en innovación, baja estabilidad, trabajo en equipo, inversión en I+D alta, comunicación interpersonal y cooperación, orientación al equipo,
Covin and Slevin (1991)	Incentivos, tolerancia a las fallas, apertura a las nuevas ideas, creatividad, cambio, aprendizaje continuo, autonomía, colaboración, flexibilidad, comunicación informal
Hurley and Hult (1998)	Incentivos, tolerancia a las fallas, apertura a las nuevas ideas, creatividad, cambio, aprendizaje continuo, autonomía, colaboración, flexibilidad, comunicación informal
Ogbonna and Harris (2000)	Liderazgo participativo

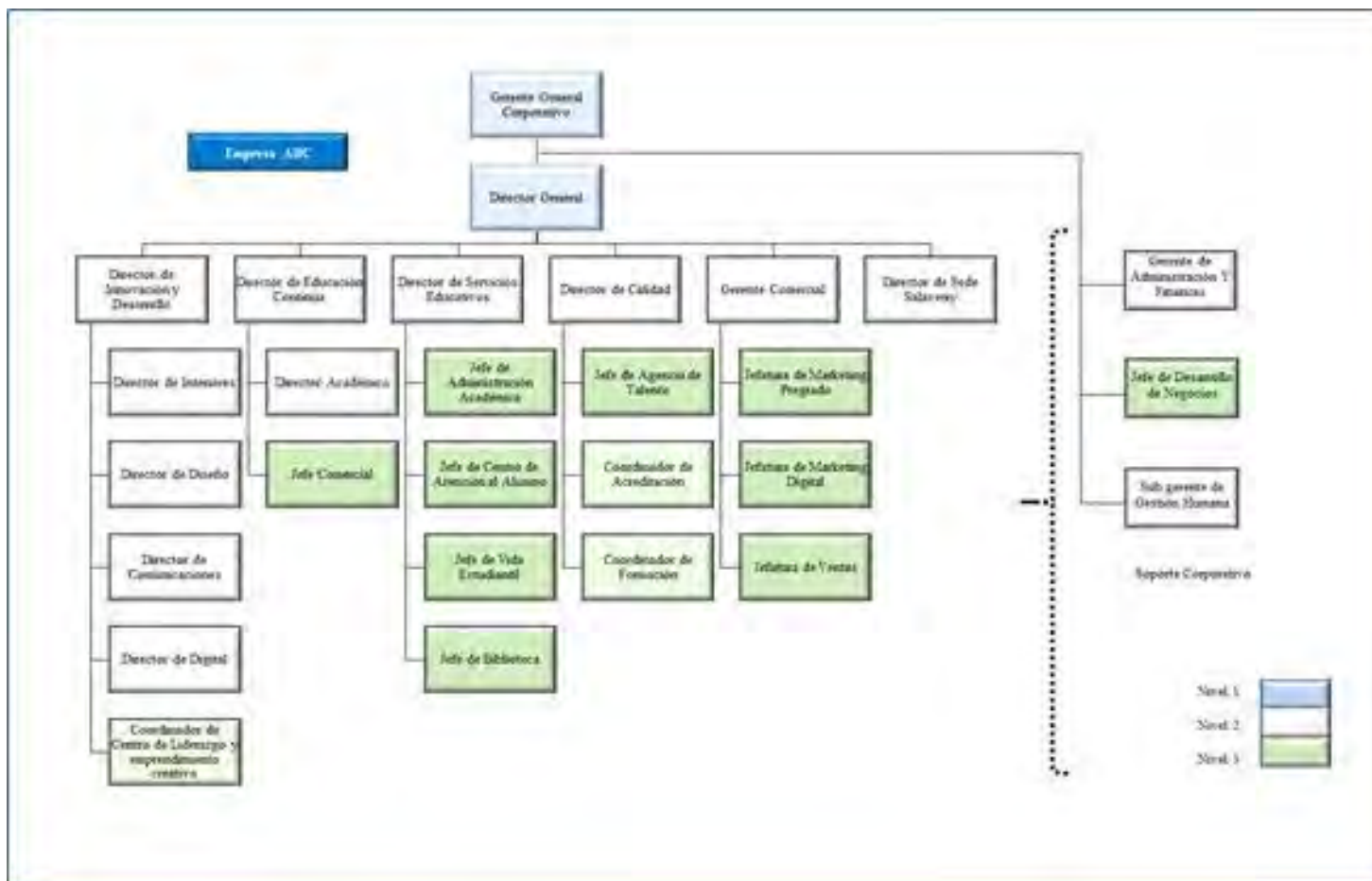
Neely et al. (2001)	Cultura fuerte, claro conocimiento de la misión y visión, pleno conocimiento de la estrategia, filosofía de la mejora continua, satisfacción total del cliente, calidad total, liderazgo visionario, conocimiento del cliente, entusiastas por el cambio, introducción constante de bs y ss, supera las expectativas del cliente, comunicación, trabajo en equipo, entrenamiento del trabajador, estilo de liderazgo democrático,
Snell (1992)	Comunicación mutua y colaborativa
Cañamares (2009)	Competitividad, predisposición al cambio, flexibilidad, centrada en la persona, conocimiento, aprendizaje, cooperación, compromiso, liderazgo que incentiva democracia, tolerancia al fracaso
Dobni (2008)	Propensión a la innovación, circunscripción organizacional, aprendizaje organizacional, creatividad y empoderamiento, orientación al mercado, orientación a la generación de valor, contexto de implementación
Martins & Martins (2002)	Determinantes de la cultura que influyen a la creatividad e innovación, estrategia, estructura, mecanismos de soporte, comportamientos que apoyan la innovación, comunicación

ANEXO C: Cuadro comparativo de Modelos de Cultura Innovadora

Autor	Nombre	Ventajas	Desventajas	Factores
Martins y Martins (2002)	"Medida de cultura organizacional que apoya la creatividad e innovación"	En adición a lo anterior, el presente modelo especifica determinantes de cultura organizacional que, de acuerdo a la literatura y, luego validado por su estudio, fomentan la innovación y creatividad.	Busca el diagnóstico de la cultura organizacional, para luego identificar factores que fomenten la cultura e innovación. No va acorde a los objetivos de investigación. No se encontró la fuente original del instrumento utilizado en la investigación original.	Estrategia Estructura Mecanismos de Soporte Comportamiento Comunicaciones
Brettel y Cleven (2011)	"Cultura innovadora, colaboración con entes externos y performance de desarrollo de nuevos productos"	Infiere la existencia de una relación entre cultura innovadora e innovación. Toma en cuenta la participación de algunos stakeholders, lo cual podría permitir un análisis de la organización teniendo en cuenta su interacción con ellos, lo cual permite obtener resultados de cultura desde una perspectiva más enriquecedora.	El vínculo entre cultura innovadora e innovación se centra en resultados de innovación y no en el proceso. El enfoque del modelo hace énfasis en el grado en que las fuentes de conocimiento externas a la empresa (clientes, proveedores, competidores, universidades y expertos independientes) influyen en la generación de nuevos productos, lo cual no es el enfoque que la presente investigación busca en un modelo de cultura innovadora. No se ha encontrado disponible el instrumento utilizado en la investigación original.	Orientación hacia la innovación tecnológica Orientación al aprendizaje Apertura a tomar Riesgos Orientación al mercado futuro
Dobni (2015)	"Modelo de Innovación"	El modelo considera diversos antecedentes teóricos y empíricos previos para la formulación de los factores de la cultura innovadora.	Cantidad importante de los ítems señalados en el instrumento presentan un carácter ambiguo. Larga extensión del instrumento (117 ítems) y la falta de explicación a detalle por ítem, complicó	Intención de innovación Infraestructura de innovación

		<p>Se propone a la cultura innovadora como causa de los resultados de rendimiento de una empresa.</p> <p>Es un modelo nuevo y de aplicarse en un contexto diferente al original (contexto peruano) contribuiría a ampliar su validez.</p>	<p>aún más el claro entendimiento del instrumento en general, por lo que se tuvo que dejar de lado.</p>	<p>Orientación al mercado</p> <p>Implementación de innovación</p>
<p>Muñoz-van den et al. (2015)</p>	<p>"Radiografía de la cultura de innovación: Un cuestionario multidimensional (RIC-MQ)"</p>	<p>Modelo adopta una perspectiva holística ya que toma en cuenta 3 ámbitos de análisis: aspecto general, el organizacional e individual.</p> <p>La revisión de literatura de Muñoz-van den et al. (2015) también incluye algunos de los modelos considerados en la investigación.</p> <p>Se encontró disponible el instrumento para medir la cultura innovadora en castellano, lo cual facilitó el proceso de aplicación.</p>	<p>Larga extensión del instrumento (116 ítems)</p>	<p>General</p> <p>Organizacional</p> <p>Individual</p>

ANEXO D: Organigrama de la empresa ABC



ANEXO E: Resúmenes de Entrevistas Exploratorias a Expertos

Anexo E1: Resumen de entrevista a Miembro de la División de Competitividad, Tecnología e Innovación del BID - Alejandro Bernaola

Actualmente el BID tiene una relación importante con Perú. Desde la división de Competitividad, Tecnología e Innovación, se tienen 3 préstamos relacionados a innovación: dos con PRODUCE y uno con el Ministerio de Agricultura. Asimismo, está próximo a salir un nuevo préstamo del Ministerio de Educación de fortalecimiento de los institutos superiores tecnológicos donde va haber un componente de innovación. Y aparte estamos viendo temas de compras públicas innovadoras.

Dentro de Innóvate Perú, se ha seguido un proceso paulatino al momento de aceptar proyectos de innovación. Esto se refleja en que en las primeras etapas de Innóvate Perú, se consideraba la innovación a nivel de empresa. Por ejemplo, si una empresa postulaba a un proyecto y la innovación propuesta ya existía en el sector, pero la tenía otra empresa, el programa lo aceptaba. Hoy en día se consideran innovación a nivel nacional. Así, se está subiendo de nivel y se están asumiendo más riesgos.

Con respecto a la evaluación de la rentabilidad de los proyectos de innovación financiados por Innóvate, un proyecto exitoso cubre, en retribución de pago de impuesto a la renta, absolutamente todo el gasto realizado por el Estado, incluso, tomando en cuenta la inversión en proyectos que fracasaron.

Relacionado a lo anterior, es pertinente los estudios cualitativos de proyectos de innovación, y, en particular los de las empresas que participaron del programa Innóvate, debido a que en un estudio cuantitativo en caso se escoja un muestreo aleatorio, los resultados pueden ser poco favorables. Desde el BID se impulsa que las evaluaciones de instrumentos de innovación no sea aleatorio, sino que sea definido, por ejemplo, los diez mejores de un grupo de cien, los cuales, en la evaluación justifican la inversión realizada por todo el grupo.

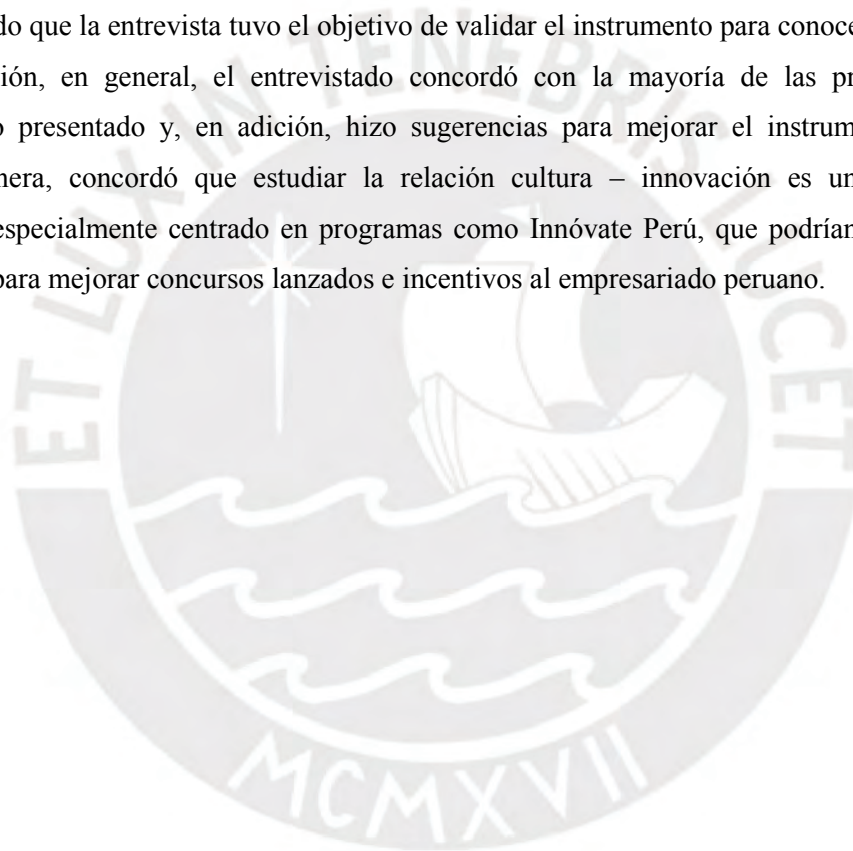
En referencia a la herramienta presentada, con respecto a la estrategia, es más realista que, por ejemplo, dentro de la misión y visión, exista un espacio para realizar innovación, más que dentro de su formulación se menciona de manera literal el término y que realmente, muy pocas estrategias son concebidas pensando en la innovación constante. Asimismo, otro componente que demuestra si la empresa está interesada en la innovación es la presencia de un área en particular que se encargue de desarrollar estos proyectos. Sin embargo, en el contexto de los proyectos de innovación presentados a Innóvate Perú, es frecuente que las empresas que postulan sus proyectos no cuenten con pares funcional en su empresa que se dedique

exclusivamente a ello. De esto se encargan, en algunos casos los gerentes o dueños, o, en su defecto, alguna otra área funcional como logística o proyectos.

Los procesos de innovación en las empresas peruanas se caracterizan por ser inconscientes, desestructurados y con menos control, específicamente hablando de pequeñas y medianas empresas. Esto se perpetúa debido a que en el Perú se mide el tamaño de la empresa por el tamaño de sus ventas y no por el número de trabajadores.

Otro aspecto en temas de innovación en empresas peruanas es que la innovación la pueden hacer tanto un equipo especializado como la puede decidir el dueño de la empresa, lo cual indica un grado de discrepancia y falta de cultura sobre innovación.

Dado que la entrevista tuvo el objetivo de validar el instrumento para conocer el proceso de innovación, en general, el entrevistado concordó con la mayoría de las preguntas del instrumento presentado y, en adición, hizo sugerencias para mejorar el instrumento. De la misma manera, concordó que estudiar la relación cultura – innovación es una excelente iniciativa, especialmente centrado en programas como Innóvate Perú, que podrían utilizar los resultados para mejorar concursos lanzados e incentivos al empresariado peruano.



Anexo E2: Resumen de entrevista a la Subdirectora de Innovación y Transferencia Tecnológica (DPP) - Úrsula Zavaleta

La empresa peruana aún no tiene claro el concepto de innovación, lo cual puede ocasionar confusiones al momento de consultarles directamente si es que realizan innovación en sus empresas. Así, se confunde innovación con mejora continua, TICs, y calidad.

Por otra parte, la innovación en el Perú tiene un carácter reactivo y no planificado. En el ámbito de la innovación tecnológica específicamente, esta es normalmente motivada de afuera hacia adentro, es decir, motivadas por sus clientes y proveedores.

Toda nueva idea surge sobre conocimiento existente. Así, la vigilancia tecnológica, y mantenerse informado de las tendencias a nivel mundial, son características de la innovación abierta que deben tenerse en cuenta al momento de indagar sobre innovación. Asimismo, la vigilancia permite saber si la idea que una empresa o particular piensa desarrollar se encuentra o no en el mercado, si es innovación y en qué nivel lo es.

Para gestionar las ideas, algunas empresas utilizan herramientas colaborativas de Microsoft, como *sharepoint*. Asimismo, también se considera interesante consultar por las patentes. Cuando una empresa genera nuevos productos que requieren patentes, no se debe olvidar gestionarlas. Existen diversos casos en las que a las empresas, por una deficiente gestión, se les vence la patente y otra empresa toma ventaja de la oportunidad, lo cual genera pérdidas a la empresa.

Debido a la importancia de la información y el contexto actual peruano en el que aún existen brechas de información, el Ministerio de Economía y Finanzas se está considerando un apoyo al Concytec con el financiamiento de un observatorio tecnológico - científico que sirva como fuente de ideas a las empresas.

Como dato adicional, los principales obstáculos que impiden la culminación de proyectos son, en el sector público, recorte de presupuesto, voluntad política de la alta dirección; especialmente durante cambios de gobierno.

Finalmente, como recomendaciones para agregar al instrumento presentado se encuentran incluir la una definición de innovación, preguntas sobre vigilancia tecnológica y gestión de ideas.

Anexo E3: Resumen de entrevista a Consultora en Gestión del Cambio y Docente de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) – Regina Soriano

La entrevistada es administradora de empresas de la universidad PUCP y empezó a trabajar en el área de gestión del cambio en el año 2005, en una empresa de consultoría de negocios cuando le pidieron que justamente se dedique a este tema, en particular, porque las consultorías que realizaba esta empresa era para la implementación de SAP, del ERP alemán. Desde ese año hasta el año 2010, estuvo viendo gestión del cambio para esa compañía en diferentes clientes. En ese lapso de tiempo facilitó procesos de gestión del cambio en empresas industriales, empresas de servicios, en diferentes sectores, en retail, en banca, en agroindustria. Además, también trabajó en el Estado. Después, de manera independiente, y, a través de otra compañía más pequeña, estuvo haciendo gestión del cambio, pero ya en empresas del Estado y en otras empresas pequeñas.

Se aprecia que hay una inconsistencia entre la definición entre la definición y los demás conceptos. Por ejemplo, innovación con ideas, cuando esto es lo que implica. Porque para definir el término, no parece tan claro, Resulta mejor tener una opción de definición en cada punto. De la anterior formar se puede apuntar a la asociación de más de un concepto sin la necesidad de poner opciones sueltas y que pueden ser elementos más que definiciones.

Desde su experiencia una característica que se requiere, es la actitud para el cambio. Adicionalmente, sí puede haber una idea en negativo, así, que mucha gente no quiere innovar no quiere hacer cosas diferentes pasa porque tiene miedo. La solución de un problema, el aprovechamiento de una oportunidad de negocio, estas opciones se podrían enriquecer un poquito más, como por ejemplo con el compromiso de los líderes.

En la sección “qué factores podrían contribuir a la innovación” el enunciado podría ser un poco confuso. Diera la impresión, o, por como está redactado, que esto serían las consecuencias de aplicar la innovación. Por ejemplo, una mejora de procesos, puede generar innovación. Cuando tu generas una mejora de procesos, estás innovando, es una acción en paralelo ¿no? Pero, a la vez, puedes identificar oportunidades para mejorar algo más porque también podrías estar generando innovación. Entonces creo que ahí puede ser un poco confuso.

En el caso de la innovación, crear algo nuevo, una generación de solución a un problema, eso es innovación, por ejemplo. Pero, para otros, innovación se vincula más con el hecho de que, producto de esa innovación, se genere un producto o un servicio comercialmente viable, y que sea exitoso en el mercado. Entonces, de acuerdo a esa concepción que se tenga.

En general existe consistencia entre las preguntas señaladas a lo largo de la dimensión

organizacional. Se entendía a qué apuntaba cada pregunta según el objetivo que presentaba cada componente según el instrumento utilizado.

Adicional a la afirmación “ahorrar recursos y ser más eficiente” se puede añadir que haya motivaciones de carácter más intrínseco, como por ejemplo "se innova porque todos nos sentimos más útiles" o "sentimos que contribuimos más". Puesto que en el caso de los jóvenes se aburren de estar en un mismo sitio todo el tiempo.

En el factor de percepción del trabajador, se puede añadir que se puede recompensar los aciertos o recompensar los avances también, es importante reconocer los entregables. También hay un elemento que se puede adicionar que es la sensación de crecimiento profesional.

En general, se percibió que en las preguntas con más conceptos añadidos siempre se podrían añadir otros y de pronto, termina siendo un patrón recurrente, es importante tenerlo en cuenta. Siempre que hay ningún vínculo con la innovación misma, entonces podría ser, nuevamente, un poco confuso para el lector, porque algunas frases el modelo no lo vincula con innovación. Se sugirió un parafraseo.

En general las últimas tres preguntas concluyó que estaban bien. Solo observó que se debían chequear bien los términos usados. Si es que se han basado en un marco teórico para este tema, de pronto ver qué otros marcos teóricos vinculan el tema de cultura con estos temas más duros de la organización.

Con respecto a la escala usada, generó confusión, Inicialmente pensó que había un error. Sugirió revisar otras escalas que no ponen el menos más, sino en qué medida se acerca uno al extremo se entiende el concepto. En todo caso, lo que se vio por necesario es socializarla bien.

Como la encuesta va a ser auto-suministrada es bien importante que las instrucciones están claras, porque si no, puede inducir al error. El cambio de escala de pregunta a pregunta tampoco es recomendable, puesto que, cuando ya están acostumbrados cambiar de rangos altera el pensamiento y el razonar.

Anexo E4: Resumen de entrevista a Gerente General de Excelencia y Desarrollo S.A.C (EXCEDESA) y Docente de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) – Marta Tostes

De acuerdo a lo que indicó se notaba que estaba regularmente completo, puesto que tenía diversas etapas que se incluyen en los procesos de innovación producto. Se consideró importante tomar en cuenta el perfil del entrevistado, puesto que se necesita dirigir la entrevista según el puesto, cargo y todo lo que modifique los resultados.

Se preocupó por la fase de testeo y validación y preguntó si se ha visto algún prototipo para el caso en particular. Se le comentó que esa es parte de la información que queremos recopilar, puesto que al ser un servicio e intangible no se puede determinar tan fácil cómo debería ser el prototipo.

Sugirió ver si deberían ser preguntas cerradas en lugar de abiertas, lo consideró con una escala de Lickert. Se tienen que ver cuáles son los gastos. Antes de preguntar si fue suficiente, debemos preguntar si se ejecutó todo, porque el problema de los proyectos de desarrollo es que no son suficiente para lograr todo en un principio.

Se opinó que las fases del proceso deberían darse antes que la de los resultados. Además, se preguntó sobre el proceso de validación, si es que este se da con los clientes. Es decir, si es que se evalúa el mercado con los posibles usuarios. Toda esa sección considera una asistencia técnica y otra consideración de costos.

Se consideró que la entrevista a los que no participaron debe ser parecida, solo hacen falta los cambios en los resultados. Considerar adicionalmente si esa innovación de producto requirió una innovación de proceso. Testear ese tema sería también interesante, puesto que también es parte de la literatura. Eso es algo importante porque no es solo que se refiere a diferenciación de producto, sino, finalmente se van a tener que dar una serie de inversiones para mejorar la eficiencia de los procesos para generar los nuevos productos.

Anexo E5: Resumen de entrevista a docente en el Diplomado de Innovación y Gestión del Cambio de Galeas Júpiter - Noel Gonzalez

El entrevistado señaló tener tiempo trabajando en temas de innovación, de hace ya algún tiempo, desde hace aproximadamente diez años. Su experiencia se basa en haber trabajado en incubadoras de forma independiente. Él tomaba proyectos de emprendimiento de los alumnos y los convertía en proyectos, modelos de negocio reales. Luego de cuatro años comenzó a abordar proyectos para el Estado: marcas colectivas. Esto también ocasionó su experiencia internacional sobre el mismo tema en Brasil. El entrevistado señaló haber creado una marca colectiva llamada Orovilca, una marca que él mismo patentó y se llevó a cabo gracias a su investigación y el propósito de implementar lo aprendido en la esfera internacional, en Perú.

En general, el entrevistado señaló ser especialista en *mentoring*. Comentó “los proyectos se presentan y tú desde el lado del diseño, de la presentación comercial, etc. Le das una serie de *feedback* o sugerencias para que de esa manera los proyectos puedan funcionar mejor en el mercado, con lo cual está dando alternativas, le estás dando una visión más innovadora que la que tienen muchas veces los empresarios”. Además, señaló que en la actualidad había tomado un diplomado de *Design Thinking* y gestión de la innovación.

Con respecto a las primeras preguntas, el entrevistado señaló algunas mejoras: sería mejor preguntar si la innovación que lanzaron fue interesante, fue retardadora o disruptiva.

Por otro lado, señaló que la innovación de por sí, para que sea innovación, para que un producto sea innovador, tiene un nivel evidentemente de novedad, que está implícito. Así, La innovación se va producir cuando es lanzada al mercado y, por ende, tiene impacto y producción. Mientras no hagan o pase eso, simplemente es un desarrollo.

También recomendó quitar la frase "La mencionada innovación" porque no se entiende. Además, le pareció que algunas preguntas eran muy obvias y deberían eliminarse. Recalcó varias veces que el término “novedad” no debería ser considerado. Por eso recomendó que las preguntas no usen palabras demasiado teóricas, para que sea entendible y fácil de responder. Es necesario usar la menor cantidad de palabras de la forma más entendible posible. Al mismo tiempo, el entrevistado dio recomendaciones acerca de cómo sistematizar la información recopilada. Propuso construir una ficha con los datos principales de la innovación según cada empresa consultada.

Otra observación que hizo fue el uso del término de “innovación” a sobremanera. Lo que dijo fue que “la innovación no se lanza al mercado”, sino el producto. También señaló errores de forma y preguntas que se repetían o traslapan con otras.

Asimismo, señaló que se debería tener una pregunta en la que se pudiera descifrar un Canvas de la empresa. La versión que se mostró tenía muchas preguntas acerca de ese instrumento. Por lo que sugirió reducirlas a sólo una que entregue cuál es la propuesta de valor de la empresa; así se entiende la innovación.

Un dato interesante que brindó el experto fue la necesidad de las empresas por conocer qué es lo que está ocurriendo en el mercado. De esa manera las empresas se encuentran a la tendencia, sabiendo qué es lo que ofrecen sus competidores y cuáles son las exigencias nuevas y cambiantes del cliente. En ese sentido, es necesario consultar sobre el enfoque de innovación que maneja la empresa: proactivo o reactivo.

De la misma manera observó que durante el cuestionario se hacía referencia a “la empresa” cuando debe estar dirigido a las personas que realizan concretamente el proceso de innovación. De esa forma las preguntas dejarían de ser tan amplias.

En general, el entrevistado, hizo arreglos de forma y fondo. Sin embargo, más de forma. Señaló que el propósito de la entrevista estaba claro pero no era necesario exagerar algunos términos o dar un contexto muy amplio. El objetivo debe ser hacer preguntas lo más contundentes y simples a la vez, así el entrevistado no se sentirá confundido. Por eso, se tuvo que replantear varias preguntas.

Anexo E6: Resumen de entrevista a Subgerente de Transformación Ágil del BBVA – Héctor Saira

Primero el experto se presentó y detalló un poco acerca de su experiencia. El mismo trabaja en el área de innovación del banco BBVA en Lima. El entrevistado que a nivel Perú el enlace con Open Innovation en España recae sobre él. El banco a nivel global tiene una iniciativa que ya se estructuró a nivel empresa y para el caso de nuestro país, él es el gestor principal.

Acerca de la primera versión de la guía de entrevista, el experto recomendó tecnicismos. Recomendó emplear la explicación o alguna equivalencia que pueda generar menos confusión para, así, evitar las respuestas políticamente correctas; también para evitar confundir a los entrevistados.

Luego, el experto sugiere incluir preguntas acerca de la ventaja competitiva de la empresa, con el objetivo de entender mejor en qué nivel ellos conocen cómo se diferencian de su competencia; lo que no podría entenderse tan claramente a partir de un FODA que es muy amplio. Lo mismo ocurre con la pregunta sobre la cadena de valor de la empresa. Esta debería ser más específica e intentar conocer el *gap* de las empresas frente a sus competidoras.

Algo que debe resaltarse es que se necesita una pregunta dirigida a conocer cuál es el concepto que maneja la organización acerca de “innovación”, pero también a saber cómo es implementada. De ese modo, se obtendrá el nivel de madurez de la empresa sobre el tema y cómo la afronta. Si realmente lo están incorporando en todo el flujo del proceso.

Además, el experto sugirió incluir preguntas como “¿es espontáneo o parte de un proceso planificado?” y “¿qué método o metodología o marco de referencia utilizan para el diseño de productos?”. Sin embargo, cuidar que las preguntas no induzcan las respuestas de los entrevistados porque la mayoría de preguntas sí tienen sentido pero sería desaprovecharlas si no se cuida el lenguaje.

Para el entrevistado, hacer referencia al *Business Model Canvas* es necesario para conocer a fondo la estrategia de la empresa. Luego sugirió que se señale a qué tipo de colaboradores hacen referencia las preguntas, según él existen colaboradores internos (contratados) pero también pueden ser externos como lo son los proveedores en su centro de trabajo. Asimismo, sugirió que “recursos” era muy amplio y necesitaba especificar los posibles elementos, para llegar a respuesta menos extensas.

Un tema interesante al quizo mención fue el tiempo y la velocidad. Agregar: Si estos prototipos o estas versiones que entregan, cuál es el tiempo promedio o cada cuánto tiempo entregan algo que se pueda probar. Entonces, por ejemplo, si un proyecto dura más de tres años, por más que haya hecho cien prototipos, ya es muy tarde y no sirve de nada. Hay un concepto de desfase de la tecnología, en caso aplique.

Sin embargo, también menciona que lo interesante no es saber qué hace la empresa para innovar, sino conocer cómo lo hace. En ese sentido, con respecto a la etapa de Testeo y Validación, debería tenerse cuidado con quién lo efectúa. Para él, que el testeo se haga únicamente de forma interna, es un tanto engañoso. También sería interesante conocer la frecuencia de los testeos, por lo que sugirió agregar preguntas como: "¿qué herramientas soportan el ciclo de feedback?", "¿cómo gestionan el riesgo?", "¿cómo obtienen *feedback*?", "¿qué analítica usan para gestionar la satisfacción de sus usuarios?", "¿cuál es su plan?", "¿usan algún tipo de tecnología integrada en la cual ellos puedan, sin que el usuario se de cuenta, ver si está siendo satisfecho o no?" y "¿con qué planes de contingencia cuentan para evadir posibles golpes fuertes en el mercado o retirar algún producto sin perder tiempo?".

Así, el experto finalizó ofreciendo bastantes ejemplos sobre posibles preguntas que estaban aún ausentes en el instrumento. De acuerdo a su experiencia, la etapa de mantenimiento era clave para prolongar el ciclo de vida del producto, por lo que debería ponerse énfasis en ella.

ANEXO F: Guías de Entrevista basada en el modelo de Gaubinger et al. (2015)

Anexo F1: Primera guía construida a base de revisión de literatura

Guía de entrevista sobre Resultados de innovación de Producto para empresas que innovaron (Adaptado del Manual de Bogotá)

El objetivo principal de este estudio es encontrar la relación entre la cultura innovadora y los resultados de innovación que obtuvieron las empresas participantes del concurso PIPEI del programa Innóvate Perú durante el período 2012 – 2014. En ese sentido, la siguiente entrevista tiene el propósito de conocer acerca de los resultados que ha obtenido su empresa tras haber innovado luego de finalizado dicho concurso.

Solicitamos su colaboración dado que **[NOMBRE DE LA EMPRESA]** ha sido parte del concurso durante el periodo de estudio y usted, **[SR/SRA NOMBRE DEL ENTREVISTADO]** ha sido parte del mismo ocupando el rol de **[ESPECIFICAR EL ROL DEL ENTREVISTADO EN PROYECTO]**.

Esta entrevista se realiza teniendo en cuenta los principios de ética en la investigación. En ese sentido, la participación es voluntaria y puede concluir en cualquier momento sin que este represente perjuicio alguno. La información que se recoja será tratada con fines estrictamente académicos y no se podrá utilizar para ningún otro proceso que ni esté contemplado en este proyecto. La duración aproximada de esta entrevista es de 45 minutos.

A. Sobre resultados de innovación:

1. Por qué decidió/decidieron postular al programa Innóvate Perú?
2. De acuerdo a su opinión, cuáles fueron los principales beneficios obtenidos de su mencionada participación en el programa?
3. Sobre el prototipo/protocolo generado en el programa Innóvate Perú y que fue introducido en el mercado, ¿En qué consistió este? Coméntenos brevemente.
4. ¿En qué año se lanzó al mercado?
5. Con respecto a su novedad, ¿en qué grado fueron productos radicalmente nuevos o incrementalmente nuevos? (Explicar los conceptos de no ser conocidos)
6. La mencionada innovación de producto ¿fue novedosa para su empresa, el mercado nacional o el mercado internacional?
7. Durante el desarrollo del prototipo en Innóvate Perú, del monto total financiado ¿Qué porcentaje del mismo fue destinado a recursos tecnológicos, financieros, recursos humanos?
8. ¿Considera que fue suficiente el financiamiento obtenido por Innóvate Perú?

9. Fuera del concurso Innóvate Perú, ¿ha lanzado al mercado productos nuevos o mejorados en los últimos 15 años?
10. Una vez egresado del programa, ¿Cuánto tiempo le tomó lanzar la nueva innovación al mercado?
11. ¿Cuál considera usted que fueron los principales factores (tanto internos como externos a la empresa) que favorecieron el lanzamiento al mercado de la innovación resultante del concurso Innóvate Perú?
12. Considerando el impacto en desempeño económico de la empresa, ¿en qué aspecto considera usted se percibieron mayores beneficios luego de lanzar la innovación al mercado?
(p.ej. flujo de caja, participación de mercado, competitividad, productividad, impacto medio ambiental, calidad del servicio o relaciones laborales)
13. Dejando de lado el aspecto económico, ¿qué otros aspectos o áreas de la empresa se vieron beneficiados?
14. La empresa tiene alguna patente dentro del país que se derive de alguna innovación de producto realizada por la empresa?
15. Con respecto a sus recursos tecnológicos, ¿la compañía ha adquirido nueva tecnología certificada? ¿Con qué fin?

Para las empresas que NO llegaron a la última etapa del proceso, las preguntas sobre resultados de innovación son algo distintas, como se muestra a continuación:

1. Antes o después de su participación en el Programa, ¿introdujeron algún producto creado/mejorado por la empresa en el mercado?
Si es afirmativa:
 - i. ¿En qué consistió ésta? Comenten brevemente.
 - ii. ¿En qué año se lanzó al mercado?
 - iii. Con respecto a su novedad, ¿en qué grado fueron productos radicalmente nuevos o incrementalmente nuevos? (Explicar los conceptos de no ser conocidos)
 - iv. La mencionada innovación de producto ¿fue novedoso para su empresa, el mercado nacional o el mercado internacional?
2. Durante el desarrollo del prototipo, en Innóvate Perú, del monto total financiado ¿Qué porcentaje del mismo fue destinado a recursos tecnológicos, financieros, recursos humanos?
3. ¿Considera que fue suficiente el financiamiento obtenido por Innóvate Perú?

4. ¿Cuál considera usted que fueron los obstáculos más críticos que le impidieron lanzar el prototipo resultante de Innóvate Perú al mercado?

B. Sobre proceso de innovación:

FASE 1: ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN

1. Relacionado a la estrategia organizacional de la empresa, ¿consideras que la misión, visión y valores están orientados a la innovación?
2. ¿Alguna estrategia funcional incorpora la innovación?
3. ¿Hay algún área de la empresa dedicada exclusivamente a la innovación?
4. ¿Se ha hecho algún análisis interno y externo de la situación actual de la empresa?
¿Cuáles son sus principales fortalezas y debilidades / oportunidades y amenazas?
5. Nos podría comentar brevemente en qué consiste su cadena de valor?

FASE 2: IDEACIÓN DE PRODUCTO

1. En la mayoría de ocasiones, ¿cómo surge la innovación? ¿De manera espontánea o como parte de un proceso planificado?
2. Cuando la empresa quiere escuchar ideas, ¿a quiénes consulta generalmente?
3. Durante el desarrollo del proyecto de innovación, ¿la empresa considera fuentes de información externas? ¿de qué manera?
4. ¿Qué tipo de herramientas utilizan para gestionar las ideas que recolecta? (herramientas colaborativas como sharepoint, etc.)
5. ¿Qué criterios considera la empresa al momento de seleccionar las ideas que generarían valor a la empresa y tienen potencial de ser implementadas? ¿Quiénes lo generan? y ¿Quiénes lo valorizan?

FASE 3: CONCEPTUALIZACIÓN DEL PRODUCTO

1. ¿Qué método o marco de referencia utilizan para el diseño de productos? (design thinking...)
2. ¿Se determinó el perfil del cliente al que estaría dirigido el nuevo servicio? ¿Por qué se orientaron a dicho perfil?
3. ¿Cuáles fueron los competidores identificados? ¿Por qué?
4. ¿Cuál fue la diferenciación de este producto por sobre los otros ya posicionados en el mercado?
5. ¿Se definieron los atributos del servicio antes de desarrollarlo? Me podrías mencionar cuáles fueron

6. ¿Quiénes participaron en la construcción del concepto del producto? ¿Tuvieron un tiempo específico de la conceptualización?
7. ¿Se ha hecho un benchmarking?

FASE 4: DESARROLLO DEL PRODUCTO

1. Para desarrollar el producto ¿cuántas personas participaron en el desarrollo? ¿Solo colaboradores?
2. ¿Se realizaron prototipos? ¿Cuántos? No
3. ¿Por qué y cómo se introdujeron los atributos en los prototipos, en base a qué?
4. ¿Qué recursos se utilizaron para crear los prototipos?
5. ¿En cuánto tiempo se realizaron los prototipos? ¿En cuánto tiempo se realizaron los prototipos?

FASE 5: TESTEO Y VALIDACIÓN

1. ¿Se realizó algún testeo o validación de la innovación antes de ser lanzada al mercado? ¿Qué herramientas usaron? ¿Cuántas veces se testeó?
2. Antes de lanzar el producto, ¿Se hizo un análisis previo del comportamiento del cliente, sus preferencias y necesidades? ¿Qué herramientas de estudio de mercado usaron? no
3. ¿Consideran que esta etapa redujo grandemente el riesgo de lanzar la innovación en el mercado?

FASE 6: LANZAMIENTO DEL PRODUCTO

1. ¿Se desarrolló algún plan de marketing para lanzar el producto con técnicas de promoción específicas? (activaciones, publicidad, presentaciones, etc.)
2. En el lanzamiento del producto, ¿se preocuparon por conocer la percepción de sus clientes? ¿A qué herramientas acudieron para obtener dicha información? no
3. ¿El personal de primera línea recibió algún tipo de capacitación en ventas o atención al cliente?

FASE 7: MANTENIMIENTO DEL PRODUCTO

1. ¿Se ha hecho seguimiento al ciclo de vida del producto luego haberse lanzado?
2. ¿Se han tomado decisiones con respecto al relanzamiento o retiro del mercado de sus innovaciones? Comunicaciones: no crecía por ser muy genérica. La relanzaron
3. ¿Cuánto tiempo se han mantenido en el mercado sus innovaciones?

4. Si surgen sugerencias por parte de los clientes, ¿existe algún mecanismo para recolectar y aprovechar dicha información?
5. ¿Existe un equipo encargado de hacer seguimiento o elaborar proyectos para el mantenimiento de los productos en el mercado?



Anexo F2: Segunda guía construida a partir de las observaciones extraídas en las entrevistas con expertos

Guía de Entrevista sobre el Proceso de Innovación

PREGUNTAS GENERALES

1. ¿Por qué se consideran una empresa innovadora?
2. Para ustedes, ¿Qué es la innovación?

FASE 1: ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN

1. ¿Cada cuánto cambian la estrategia?
2. Con respecto a los planes y objetivos de la empresa, ¿hay un espacio para la innovación? (mision, vision, valores)
3. ¿Nos podría describir el Canvas de la empresa?
4. ¿Qué es innovación para ustedes? como la implementan? (nos dará una idea del nivel de madurez en temas de innovación)
5. ¿Alguna estrategia funcional incorpora la innovación/el desarrollo de nuevos servicios?
6. ¿Hay algún área de la empresa dedicada exclusivamente a la innovación?
7. ¿Quiénes han sido los responsables del proceso de innovación? Y ¿Cómo aseguran que tengan esta cultura? ¿Está a cargo de una gran autoridad (gerente)?
8. conoces cual es tu GAP con respecto a la competencia? cual es tu ventaja competitiva?? (gap a favor o gap en contra)
9. ¿Se ha hecho algún análisis interno y externo de la situación actual de la empresa? ¿Cuáles son sus principales fortalezas y debilidades / oportunidades y amenazas?

FASE 2: IDEACIÓN DE PRODUCTO

1. En la mayoría de ocasiones, ¿cómo y por qué inician la ideación de un nuevo servicio? (espontánea, planificada o reactiva?)
2. Cuando la empresa quiere escuchar ideas, ¿a quiénes consulta generalmente? ¿Existe algún comité de innovación?

3. Durante el desarrollo del proyecto de innovación, ¿la empresa considera fuentes de información externas? ¿de qué manera?
4. ¿Qué tipo de herramientas utilizan para gestionar las ideas que recolecta? (herramientas colaborativas como sharepoint, etc.)
5. ¿Qué criterios considera la empresa al momento de seleccionar las ideas que generarían valor a la empresa y tienen potencial de ser implementadas? ¿Quiénes lo generan? y ¿Quiénes lo valorizan?

FASE 3: CONCEPTUALIZACIÓN DEL PRODUCTO

1. ¿Qué método o marco de referencia utilizan para el diseño de productos? (design thinking...)
2. ¿Se determinó el perfil del cliente al que estaría dirigido el nuevo servicio? ¿Por qué se orientaron a dicho perfil?
3. ¿Cuáles fueron los competidores identificados? ¿Por qué?
4. ¿Cuál fue la diferenciación de este producto por sobre los otros ya posicionados en el mercado?
5. ¿Se definieron los atributos del servicio antes de desarrollarlo? Me podrías mencionar cuáles fueron
6. ¿Quiénes participaron en la construcción del concepto del producto? ¿Tuvieron un tiempo específico de la conceptualización?
7. ¿Se ha hecho un benchmarking?

FASE 4: DESARROLLO DEL PRODUCTO

1. Para desarrollar el producto ¿cuántas personas participaron en el desarrollo? ¿Solo colaboradores?
2. ¿Se realizaron prototipos? ¿Cuántos? No
3. ¿Por qué y cómo se introdujeron los atributos en los prototipos, en base a qué?
4. ¿Qué recursos se utilizaron para crear los prototipos?

5. ¿En cuánto tiempo se realizaron los prototipos? ¿En cuánto tiempo se realizaron los prototipos?

FASE 5: TESTEO Y VALIDACIÓN

1. ¿Se realizó algún testeo o validación de la innovación antes de ser lanzada al mercado? ¿Qué herramientas usaron? ¿Cuántas veces se testeó?
2. Antes de lanzar el producto, ¿Se hizo un análisis previo del comportamiento del cliente, sus preferencias y necesidades? ¿Qué herramientas de estudio de mercado usaron? no
3. ¿Consideran que esta etapa redujo grandemente el riesgo de lanzar la innovación en el mercado?

FASE 6: LANZAMIENTO DEL PRODUCTO

1. ¿Se desarrolló algún plan de marketing para lanzar el producto con técnicas de promoción específicas? (activaciones, publicidad, presentaciones, etc.)
2. En el lanzamiento del producto, ¿se preocuparon por conocer la percepción de sus clientes? ¿A qué herramientas acudieron para obtener dicha información? no
3. ¿El personal de primera línea recibió algún tipo de capacitación en ventas o atención al cliente?

FASE 7: MANTENIMIENTO DEL PRODUCTO

1. ¿Se ha hecho seguimiento al ciclo de vida del producto luego haberse lanzado?
2. ¿Se han tomado decisiones con respecto al relanzamiento o retiro del mercado de sus innovaciones? Comunicaciones: no crecía por ser muy genérica. La relanzaron
3. ¿Cuánto tiempo se han mantenido en el mercado sus innovaciones?
4. Si surgen sugerencias por parte de los clientes, ¿existe algún mecanismo para recolectar y aprovechar dicha información?
5. ¿Existe un equipo encargado de hacer seguimiento o elaborar proyectos para el mantenimiento de los productos en el mercado?

ANEXO G: Resúmenes de entrevistas a profundidad a colaboradores del área de Desarrollo de Negocios

Anexo G1: Resumen de entrevista a E1 - Jefe del área de Desarrollo de Negocios

La innovación es muy similar a la creatividad. Es decir, es desarrollar algo distinto, algo que no se haga normalmente, pero que tenga un fin práctico para que genere valor en la sociedad. Ese es el concepto de ABC

En cuanto a nuestra estrategia organizacional es decir, Objetivos, metas, estrategias y mediciones; va cambiando cada 5 años y una de las aristas más importantes dentro de ello es la innovación. ABC forma profesionales creativos, es decir, nosotros somos una institución que se enfoca en desarrollar la creatividad y esa es su especialidad, no somos generalistas. Nuestros socios estratégicos son las universidades e institutos con los cuales tenemos convenios.

ABC cuenta con 2 fuentes de ingreso, la más importante dentro del sector educativo son las carreras de 3 y 4 años que son técnicas y profesionales. La segunda fuente de ingreso son los cursos de educación continua que actualmente representan un 25% del total de ventas.

ABC cuenta con 2 tipos de clientes: Jóvenes entre 16 y 25 años (Pregrado), Mayores entre 21 y 35 años (Educación Continua), Contamos con 2 áreas que ven de cerca la innovación: Innovación y desarrollo (Académicos), Desarrollo de Negocios (Corporativo). Todas las demás áreas también aportan en la innovación pero lo que hace Desarrollo de Negocios es lograr que estas ideas fluyan y se conviertan en proyectos.

Cada inicio de año se ejecutan reuniones del tipo brainstorming con diversas áreas, posteriormente alguna de esas ideas (Nuevas carreras) son transformadas en proyectos de innovación. Según el plan estratégico, se deben lanzar 2 carreras nuevas por año. Lo cual se viene haciendo desde el 2013. Tenemos 2 tipos de fuente de información: Interno: IPSOS, Perfiles y Consumidores, etc. (informativo y estadístico), Externo: Diversos investigadores de mercado externo.

Cuando se crea una carrera completamente nueva, en la que nosotros no tenemos ningún expertise, se contrata a un consultor, pero si es una carrera que proviene de alguna rama que nosotros ya contamos, usamos nuestros propios recursos apoyándonos de un comité consultivo externo el cual está conformado por 6 o 7 personas que ya trabajan en el sector.

Para escoger una idea y convertirla en proyecto la cual esperamos que genere valor, utilizamos una matriz que contiene algo de 15 criterios. Esta matriz nosotros mismo la hemos creado.

Algunos criterios por ejemplo, que este asociado a la marca, potencial en el mercado laboral, sinergia, interés de ingresantes, etc. El mínimo de ingresantes que debe tener una carrera es de 60. El 40% de los que ingresan terminan. El primer ciclo se retiran un aproximado del 30%. de alumnos.

Nosotros utilizamos un proceso similar al Design thinking, pero la hemos llamado ABC thinking ya que nuestro formato es más amigable evitando quedarse bloqueado a falta de ideas. Nuestra principal ventaja competitiva es que estamos enfocados netamente en la creatividad y nuestra estrategia es la diferenciación. Nuestros principales competidores son ISII y Cibertec. Tenemos 3 principales proyectos: Nuevas Carreras, Nuevas sedes pre grado y Nuevas sedes satélites (Educación continua). Nuestro próximo proyecto es la educación virtual, se ve potencia en el mercado. En cuanto a proyectos de innovación, serían Diseño de Videojuegos y Marketing Digital. Para la creación de la carrera de videojuegos, el área de desarrollo de negocios tuvo que mapear un proceso de creación el cual ha ido mejorando durante el tiempo. Para la carrera de diseño de videojuegos no existían competidores directos, solo indirectos (Animación digital, Ing. Sistemas , entre otros)

La conceptualización duro aproximadamente 2 meses e intervinieron las áreas de innovación y desarrollo, académicos, dirección digital y la directora de carreras digitales. Previamente a la implementación se hace un testeo, el cual necesita del concepto de la carrera con el cual se hace un investigación de mercado, el cual se divide en dos cualitativo (Atributos) y cuantitativo (Ingresantes/Boleta).

La investigación de mercado ayudo a reducir el riesgo, tomando en cuenta que antes del 2013 no se tenía una cultura de investigación. Cuando aún no existía el área de investigación, se creó una carrera llamada Diseño de Web multimedia la cual solo traía 20 ingresantes por año y se tuvo que cerrar la carrera, es por este motivo que consideramos que el área de investigación de mercado es muy importante.

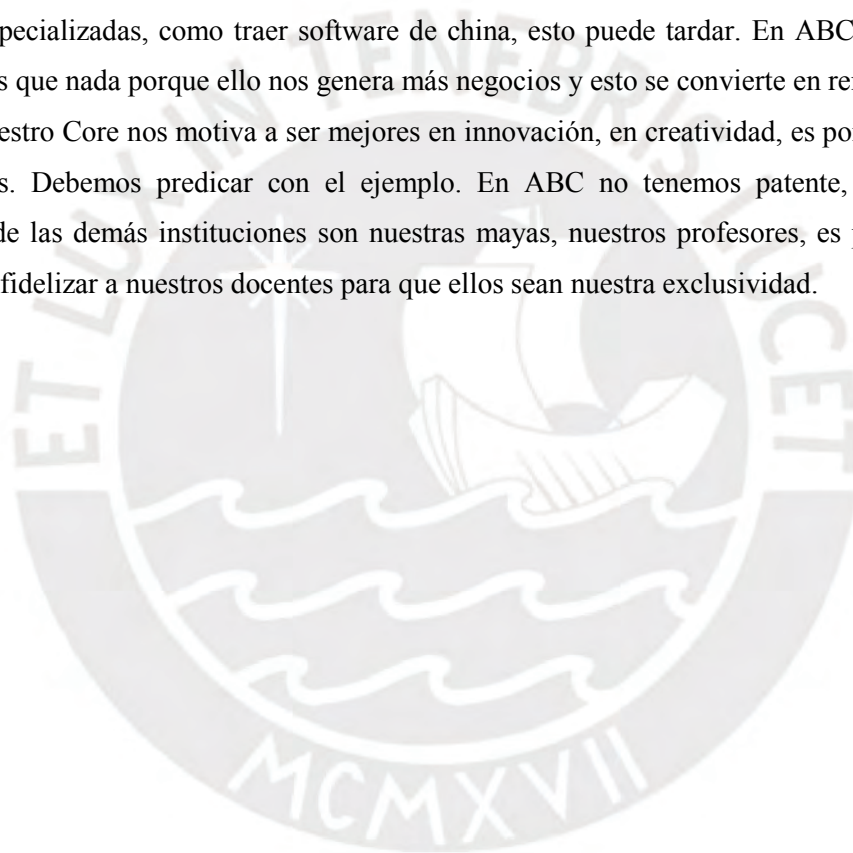
ABC cuenta con carreras exitosas de diseño, interiores, arquitectura. Pero si te enfocas en una matriz de Ansoff estas serían nuestras vacas, es por ello que necesitábamos nuevas estrellas para evitar que la curva caiga. Toda carrera nueva al ser un proyecto, la última etapa es la del control en donde vemos la cantidad de ingresantes, boletas, deserción, necesidades insatisfechas, cosas por mejorar. Este control básicamente es dado mediante Focus, los cuales se dan al inicio de la carrera y la satisfacción es medida semestralmente.

Contamos con un plan de contingencia pero más que nada a nivel de gestión, quizás deberíamos sacar un plan de contingencia académico pero hasta ahora los productos han sido exitosos debido a las etapas previas que realizamos antes del lanzamiento. Actualmente

contamos con un promedio de 20 proyectos, los cuales son agrupados en los 4 grupos ya comentados, Nuevas carreras, Nuevas sedes, Sedes Satelices y educación Digital. Esperamos que en un plazo de 3 años llegar al 50% de cursos virtuales. Para que un proyecto sea lanzado se reúnen 3 áreas, Nuevos negocios, Marketing y académicos, además de los sponsors. Se hace una evaluación de factibilidad y económica y en base a ello se decide si es rentable o no.

Nuestros proyectos cuentan con 4 etapas: Pre factibilidad: 3 Meses, Factibilidad: 3 Meses, Implementación: 1 año, Control: Después del lanzamiento.

La implementación demora un año más que nada por la naturaleza del negocio, ya que se debe de promocionar en los alumnos de 5to de secundaria desde que inician clases, esto es por el plan de marketing. El plan de operaciones también demora ya que si se deben hacer compras especializadas, como traer software de china, esto puede tardar. En ABC nos motiva innovar más que nada porque ello nos genera más negocios y esto se convierte en rentabilidad. Además nuestro Core nos motiva a ser mejores en innovación, en creatividad, es por esto que lo proponemos. Debemos predicar con el ejemplo. En ABC no tenemos patente, lo que nos diferencia de las demás instituciones son nuestras mayas, nuestros profesores, es por ello que intentamos fidelizar a nuestros docentes para que ellos sean nuestra exclusividad.



Anexo G2: Resumen entrevista E2 - Asistente de Investigación de Mercado

- Para el proceso de Innovación siempre utilizamos la metodología del Desing Thinking, el cual nace a raíz de que alguna idea llega al área y aportamos de la manera que podemos.

El propio ambiente de trabajo permite que podamos desarrollar un brainstorming de manera natural.

- La vigilancia tecnológica está a cargo del área de Investigación, especialmente lo que sucede en el Perú, viendo algunos cursos nuevos que se dictan o nuevas carreras en el mercado.

Además se hace una investigación de escritorio de los avances que existe en el mercado internacional en cuanto se refiere a creatividad o innovación.

- La cultura organizacional se siente que viene desde la cabeza de la empresa.
- En algunas áreas la cultura organizacional no se ve muy bien reflejada, esto se puede apreciar como por ejemplo, finanzas o Logística.
- No utilizamos ninguna herramienta de gestión de ideas.
- Normalmente nuestras ideas son guardadas en ppts, Excel y posteriormente se pulen y son presentadas en algunos casos a la gerencia general.
- El área de investigación trabaja conjuntamente con los académicos y el área de marketing, y lograr determinar el público objetivo de toda carrera nueva que quiera ser lanzada.
- Para evaluar cuales son nuestros competidores directos, debemos evaluar distintas cosas:

Público objetivo, carrera dictada, boleta, ubicación. Es en base a ello que determinamos nuestros principales competidores.

- La principal diferenciación que tiene ABC frente a los demás opino que es la enseñanza personalizada, la malla curricular. En nuestras encuestas es lo que opinan nuestros alumnos.

Nuestra malla curricular es una ventaja que ahorita ABC tiene, ya que va directamente a los cursos de carrera y que mandan a los estudiantes directo al campo laboral.

- También se realiza un estudio de la demanda, la cual está a cargo de una empresa externa. Nos ayuda a visualizar nuestro posible público en una Nueva carrera.
- Identificamos el Cualitativo, mediante focus group en los cuales se presenta la malla y el concepto de la carrera conjuntamente con las ventajas competitivas y el mercado laboral.

- Nos apoyamos en consultores externos cuando se trata de estudio de la demanda o estudio de ubicación cuando se requiere una nueva sede.
- En algunos casos la investigación ha reducido el riesgo del lanzamiento de una carrera, pero a veces no se cumplen los procedimientos establecidos, sucede que las personas no se comprometen con la información que solicita el área de investigación de mercado para realizar los focus y no se llega a las fechas planeada, sin embargo igual se lanza la carrera y a veces los resultados no han sido muy favorable (Educación Continua).
- Si se realiza un plan de marketing para una nueva carrera, en cuanto a la promoción de la carrera se encarga netamente el área de eventos.
- En cuanto al plan de operaciones se encarga netamente el área de operaciones, desarrollo de negocios solo da soporte.
- En cuanto al plan financiero, lo realiza desarrollo de negocios y las demás áreas se deben ajustar al presupuesto con el que se cuenta.
- Las capacitaciones a los vendedores de telemarketing es algo que debe cambiar, ya que solo se realiza de manera macro y no por un producto en específico.
- Si se hacen encuestas de satisfacción de manera interna.
- El mecanismo de recolección de ideas es mediante counter y un buzón de sugerencias.
- El área de desarrollo de negocios es la que da seguimiento en todos los proyectos, antes durante y después de su lanzamiento.

Anexo G3: Resumen de entrevista a E3 - Coordinador del área de Desarrollo de Negocios

La empresa tiene una estrategia versada a la innovación, esto cumple con cubrir la necesidad de generar un proceso de innovación. Se considera importante innovar y crear nuevas carreras porque el mercado está cambiando.

Por otro lado, sí reconoce que el mercado está cada vez más saturado. Por lo que, al entrar nuevos competidores se pierden grandemente el número de posibles estudiantes, entonces el modelo de negocio se mantiene vigente por basarse en precio y no en cantidad.

Adicionalmente, de forma interna se reconoce que existe un buen clima laboral, pero aún existen deficiencias en el tema de entregas y presentables. El apoyo entre áreas varía radicalmente.

El área de DDN es la que se dedica principalmente a la innovación más que otras empresas y constantemente se dedica a innovar. Esta potestad llega desde la Gerencia General, quien adjudica a el área que innove y cree dos carreras por año.

Cuando se quiere encontrar ideas se espera que el líder motive a su equipo, para esto la empresa envía al líder a tener congresos sobre innovación al extranjero, para que posteriormente le pida a toda el área que investiguen sobre los temas en tendencia que han visto.

Las ideas se van desarrollando a través de un brainstorming en diferentes reuniones, donde todos tienen la libertad de expresar toda idea de forma abierta. La viabilidad de la misma no es un tema a considerar, puesto que en esta etapa no se busca filtrar ninguna propuesta.

Para la etapa de concepto del producto lo principal es determinar a qué tipo de cliente te estás dirigiendo. Si es que se tiene el perfil bien definido, entonces las características de cada carrera surgen con mayor claridad. Aprovechan el estar dirigiéndose a carreras creativas, aún el mercado no puede competir a este nivel. Además, esto permite que la empresa ABC se encuentre bien posicionada.

La construcción del concepto se hace de forma abierta, con consultores y expertos tanto internos como externos. Con ellos se evalúa los posibles riesgos que vaya a tener la innovación y cómo se puede ajustar el concepto para que se cubran. Es por esto que se procura que la construcción del concepto sea lo más flexible para tema de modificaciones.

La carrera puede surgir modificaciones el concepto antes del lanzamiento mayormente, pero posterior a ello también es viable cambiarlo. Esto con el fin de mejorar el concepto con la obtención del feedback de los estudiantes en cada ciclo.

No se puede crear ningún prototipo porque al ser un servicio, solo se realizan focus y se explica el concepto para ver la aceptación de los participantes, o también a través de presentaciones en laptops. En el desarrollo se incluyen las opiniones una vez que han sido analizadas. Por lo demás no se puede hacer nada tangible.

La etapa de testeo y validación no se realiza de forma tangible dentro del proceso, solo se basan en la investigación. Esta última se realiza investigaciones exhaustivas en cualitativa y cuantitativa. Realmente el proceso permite que ya no se ven tantos errores como cuando no tenían un proceso tan estructurado como el actual. Es por esto que, viendo los resultados obtenidos, no se considera que la investigación no cubra el tema de prototipado.

Para el lanzamiento de producto sí se preocupan por tener un Plan de Marketing que cubra todos los canales, tanto tradicionales y digitales. Se hacen reuniones con Marketing para profundizar como se realizará el mismo y al final dan seguimiento de la ejecución de esto.

Los trabajadores de primera línea, como los counters, reciben capacitaciones para que puedan promocionar apropiadamente el producto y consigan las ventas que apunta el plan. En efecto, estas capacitaciones también se dan con mayor intensidad para el área de ventas, quienes tienen claro qué cuota es a la que deben llegar.

La etapa de mantenimiento les sirve para conocer las desviaciones que han tenido en todo el proceso. En esta es primordial la base de los números, puesto que tienen apuntado el presupuesto que sirvió de plan y lo que consiguieron. En la empresa ABC es muy importante no solo llegar a las metas sino ser eficientes en sus procesos.

Adicionalmente, realizan constantemente focus e investigación en general para conocer la percepción de los estudiantes, esta tarea la realiza DDN principalmente. Además, se siguen realizando con esta retroalimentación modificaciones a la carrera.

Por otro lado, el traspaso de la responsabilidad no se hace con la mayor fluidez que se debería, puesto que la unidad académica muchas veces no se siente lista o preparada para asumir la responsabilidad porque esto implica ampliar la cartera de productos que maneja.

Anexo G4: Resumen de entrevista a E4 - Analista del área de Desarrollo de Negocios

La empresa ABC crea productos innovadores en el mercado, entonces generan innovación hacia el exterior. Por otro lado, en el interior se intentan generar procesos cada vez más eficientes y precisos, este es un intento de mejora continua, enfocado a nuevas formas de hacer las cosas. Esto se muestra el interés de la empresa en fomentar la innovación, aún más en la creación de un área como DDN dedicada a la innovación.

Siendo de este modo, se tiene muy interiorizado un concepto de innovación claro. Para ellos innovación es generar valor a la organización usando la creatividad para generar una mejor forma de hacer las cosas. La primera característica es primordial, puesto que sin contar con la generación de valor no se puede contar como innovación para la organización.

La estrategia de la empresa ABC ha cambiado a través de la presencia del nuevo Gerente, puesto que se le ha dado más participación a DDN por estar trabajando directamente con él. Adicionalmente, la implementación del proceso ha encontrado una posición necesaria en la empresa, porque ha estructurado las inversiones para volverlas rentabilidad.

El freno principal de la innovación no es el lado de la ideación, sino el cómo hacer las cosas. Se debe tener un soporte administrativo y un soporte logístico que permita cumplir con los tiempos y las metas, esto limita las innovaciones. La segunda limitación es que las personas creen que la innovación es solo lanzar ideas creativas o nuevas y hace falta un tema de medición de la innovación.

La estrategia que usan para generar los productos es cerca al *Design Thinking*, puesto que realiza casi todas las etapas que se tienen dentro del proceso. Este se realiza hasta empatizar y luego se realiza una investigación que lleva a resultados reales el modelo.

El área de DDN es la responsable de ver el tema innovación esta es entregada por la Gerencia, como la cadena es tan corta se puede revisar rápidamente el tema de aprobaciones. El tema de control ya no es tan exhaustivo por ser más horizontal.

La ventaja competitiva que tiene la empresa es que tiene una buena Dirección y también el área de DDN. Esto último se explica que para entrar a trabajar en el área se realiza un proceso de selección exhaustivo, puesto que es un área estratégica.

El proceso se inicia a raíz del OMEM, que es un plan estratégico que cubre cinco años de la empresa. Entonces su plan corresponde a cumplir y estar alineados a estos objetivos estratégicos. Solo así se comienza el proceso.

La presentación de opciones la realiza el equipo de DDN a un Comité de Aprobaciones conformado con el personal de mayor rango, puesto que ellos analizan las propuestas y las valorizan y aprueban.

La primera parte para poder construir la presentación de opciones se trata de una investigación de escritorio, donde se buscan las tendencias para poder generar ideas valoradas por el mercado. Posteriormente se recurren a los expertos para poder validar las ideas y adaptárlas al contexto peruano.

Existe una valorización de ideas, para esto se tiene una Matriz de Aprobación, como market breaker, la demanda, alineación a la marca, inversión de costos viables, si existen sinergias para aminorar costos, capacidad de docentes, entre otros.

La propuesta debe ser consultada con académicos, puesto que ellos conocen los estudiantes para validar si los clientes la prefieren. El mercado varía según cada idea, puesto que depende del público el tipo de carrera que se debe crear.

La conceptualización se redefine tres veces, luego de la investigación de escritorio, después de la investigación cualitativa y luego de la investigación cuantitativa, del mismo modo el concepto lo aprueba el Comité de Aprobaciones.

Para poder poner el producto en el mercado, en el desarrollo deben participar DDN, Marketing y Ventas, el área académica y el Director de ABC, como Gerencia. Además, cuando se crea la carrera se crea un comité consultivo para poder tener más retroalimentación de la carrera.

Adicionalmente, para meter mejoras se debe de pasar por tres filtros, en primer lugar, el equipo de DDN debe decir que sí va una idea y se procede a dar un estudio de escritorio y el líder aprueba la propuesta y este al final la presenta al Comité.

No se crean prototipos, están en planes. Lo que se realiza a la hora de probar el concepto es que el cliente lo termine de desarrollar el mismo, el concepto por eso se mantiene abierto para que los estudiantes incluyan ideas y lo moldeen como gusten.

Sí se realizan testeos a través de la investigación cualitativa y cuantitativa. También se realizan activaciones, por ejemplo, se realiza una exposición en Larcomar con un túnel de la creatividad con los conceptos incluidos y conocer las percepciones de los posibles clientes. Con esto se modificó hasta llegar al concepto final.

Sí consideran que la etapa de testeo reduce grandemente el mercado, puesto que así se conoce la percepción de los clientes, preparan al producto con lo que necesita el cliente y aprecia para conseguir una buena demanda en el mercado.

Por otro lado, ya para el lanzamiento del producto lo que necesitan es realizar una buena campaña de marketing, lo cual no está sucediendo de forma eficaz, puesto que el objetivo es que consigan nuevas ventas y el personal apunta a un tema de ahorro costos.

Cuando transfieren la carrera se termina reuniendo constantemente a la unidad académica para comentarles de los conceptos. De modo que asumen muy lentamente la responsabilidad de la carrera.



Anexo G5: Resumen de entrevista a E5 - Analista del área de Desarrollo de Negocios

El concepto de innovación no es estandarizado a lo largo de la organización. Puesto que todas las áreas tienen diferentes objetivos y funciones, por lo que manejan diferentes definiciones.

El área responsable de innovación es DDN y ellos interactúan constantemente con otras áreas. Para cada actividad dentro del proceso hay otros responsables que se encargan de cumplir los objetivos que no le compete al área. De lo que se encarga DDN es de delegar.

Dentro de las actividades de las otras áreas están sujetas las interacciones que deben tener a lo largo del proceso, pero estas necesitan mucho seguimiento y apoyo de parte de DDN para cumplir con sus actividades.

En el caso de la empresa ABC, su propuesta de valor se dirige a ser horizontal la interacción entre los docentes y estudiantes, esto del lado de la enseñanza. De modo que cumplen con lo que la marca predica. Además, el servicio reflejado en la maya debe de cumplir con un cierto nivel de calidad.

En el tema de ideación se realiza de forma reactiva y a raíz de un proceso estandarizado, esto implica prepararse desde un periodo previo de más o menos dos años. Se inicia con un proceso de pre-factibilidad que es un estudio de mercado tanto de forma interna y externa.

Se considera que las ideas no pueden salir necesariamente de la percepción a nivel local, sino también de una investigación de carreras extranjeras puesto que el Perú no es un líder en temas de educación. Por lo que muchas veces se encuentran mejores propuestas en el extranjero que de forma interna.

Existe una valorización de las ideas a través de una Matriz de Decisión, en este caso la decisión académica de los directores. Sin embargo, previo a esta revisión se debe tener una propuesta más definida y mapeada dentro de la organización con un análisis de todos los criterios apreciados de esta matriz.

Por otro lado, en la etapa de factibilidad se consolida el concepto con las apreciaciones desde la reunión de las opiniones de la Dirección y la Gerencia. Luego, se realiza una nueva investigación más profunda para poder definir la propuesta en números claros que puedan sustentar la inversión.

Lo que genera gusto al equipo es crear algo que valoren los estudiantes, sobre todo es que genere valor para los estudiantes; es decir, que obtengan mejor posición en el mercado. Así,

se ve reflejado el nivel de competitividad que presentan los egresados se muestra en la casi total contratación de los mismos.

La etapa de implementación ya incluye el desarrollo, puesto que el desarrollo es una propuesta en papel con todos los planes, el concepto y la maya que corresponde a la nueva carrera. Ahora que ya se tiene todo esto se puede pasar a la ejecución.

No realizan testeos ni validaciones porque no pueden prototipar carreras por ser intangibles. Lo más cercano a esto es la investigación previamente mencionada, puesto que aquí se validan y recogen opiniones.

Con las opiniones previamente comentadas se ajustan ciertos conceptos, pero no sólo se puede realizar modificaciones sólo con la opinión de los estudiantes, puesto que se puede perder la propuesta de valor. Es decir, no necesariamente todo lo que desea el cliente es lo que necesita para el futuro. Estas opiniones deben ser analizadas junto con expertos para ver si se introducen en el concepto.

En el control se tiene que traspasar las carreras a la unidad académica para poder realizar el seguimiento. Esta unidad académica ahora se debe de encargar de dar mantenimiento a la carrera lanzada con el fin de incluir una retroalimentación de la misma al final de cada ciclo, obtenida de los alumnos. Esta transición no es tan sencilla de obtener, puesto que el área que debe de estar encargada muchas veces presenta resistencia al asumir la responsabilidad que ya le fue asignada desde el comienzo del proyecto.

ANEXO H: Encuesta de Cultura Innovadora

ENCUESTA DE CULTURA

INSTRUCCIONES:

1. Esta encuesta es completamente anónima, confidencial y personal.
2. Está conformado por 16 preguntas.
3. Para algunas preguntas se ha considerado una escala del 1 al 5. Donde 1 significa menor importancia o menor valor y 5 de mayor importancia o mayor valor.
4. No hay respuestas buenas o malas. Se le pide dar su opinión sincera en cada una de estas preguntas.
5. Por favor, no deje ninguna pregunta sin contestar. Trate de elegir la opción que más se acerca a su opinión.

¡Muchas gracias por su apoyo!

Sexo

Hombre	Mujer
--------	-------

Edad

De 18 a 24 años	De 25 a 34 años	De 35 a 44 años	De 45 a 54 años	De 55 a 64 años	Más de 65 años
-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	----------------

Último grado de instrucción completado

Secundaria	Técnico	Universitario	Postgrado
------------	---------	---------------	-----------

Nivel de puesto que ocupa en la empresa

Practicante	Auxiliar	Asistente	Analista	Supervisor	Coordinador	Jefe	Sub Gerente	Gerente/ Director
-------------	----------	-----------	----------	------------	-------------	------	-------------	-------------------

Años en la organización

Menos de 1 año	De 1 a 2 años	De 3 a 4 años	De 5 a 10 años	Más de 10 años
----------------	---------------	---------------	----------------	----------------

Sede en la que trabaja

Edificio Genera		
-----------------	--	--

1. ¿Hasta qué punto las cuestiones a continuación definen el concepto "innovación"?	No tiene nada que ver con innovación				Tiene mucho que ver con innovación
	1	2	3	4	5
Ideas					
Soluciones					
Aportar valor tecnológico					
Aportar valor organizativo					
Aportar valor económico					
Aportar valor social					
Hacer algo diferente					



2. ¿Hasta qué punto considera que estas características son necesarias para que haya innovación en el país?	No es necesaria para nada				Totamente necesario
	1	2	3	4	5
Conocimiento científico					
Conocimiento tecnológico					
Productividad					
Creatividad					
Capacidad para solucionar problemas					
Emprendimiento					
Competitividad					

3. Opine sobre los objetivos que la innovación puede contribuir a lograr en el país.	No contribuye en nada				Es fundamental para alcanzar ese objetivo
	1	2	3	4	5
Crecimiento empresarial					
Desarrollo económico					
Desarrollo social					

4. A continuación le vamos a presentar una serie de elementos que pueden contribuir a la innovación. Valore la importancia de cada uno de esos elementos para la innovación.	No es necesario				Es muy necesario
	1	2	3	4	5
Recursos (económicos, materiales, etc.)					
Actitudes (predisposición)					
Esfuerzo en investigación					
Compartir conocimiento					
Cooperación					
Asumir riesgos					

5. Opine sobre la contribución de estas acciones para generar innovación.	No contribuye				Contribuye totalmente
	1	2	3	4	5
Mejorar procesos internos					
Superar barreras organizacionales					

Conseguir financiación					
Realizar inversiones importantes					
Diseñar estrategias a corto plazo para la empresa					
Diseñar estrategias a largo plazo para la empresa					
Mejora en el funcionamiento del sistema público					
Facilitar la colaboración entre sector público y sector privado					

6. Valore el nivel de importancia de los siguientes elementos dentro del proceso de innovación.	Nada importante				Muy importante
	1	2	3	4	5
Identificar una necesidad					
Investigar					
Desarrollar una solución					
Comercializar					
Difundir y adoptar					

7. Opine sobre cada una de las siguientes afirmaciones.	Nada de acuerdo				Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4	5
Quienes más recursos tienen más innovan					
Para innovar, lo fundamental es tener voluntad de hacerlo					
Si no se innova, no se puede ser competitivo					
Para innovar, hay que asumir riesgos					
Para innovar hace falta creatividad					
La innovación es resultado de la investigación científica					
Se habla mucho de innovación pero en realidad se innova poco					
Innovar es caro					
Es más fácil ser innovador si la sociedad, en general, también lo es					
Para innovar hay que trabajar en equipo					
La innovación y la creatividad se asocian con la idea de progreso. Son valores positivos que deben ser promocionados.					
La innovación contribuye a transformar la sociedad					

8. ¿Cuán importante considera que son los siguientes motivos para justificar la necesidad de innovar?	Nada importante				Muy importante
	1	2	3	4	5
La innovación nos hace estar más preparados para el futuro					
La innovación nos hace ser más competitivos					
La innovación contribuye a ahorrar recursos					
La innovación nos hace ser más eficientes					

9. La orientación a la innovación representa la intención y el compromiso de crear las condiciones y fomentar las capacidades para generar innovaciones en sentido amplio (no se trata solo de crear nuevos productos, sino también de desarrollar nuevas formas de resolver situaciones o problemas, nuevos procedimientos, etc.). Teniendo esta definición en cuenta, ¿cree que hay orientación a la innovación en los distintos niveles de su entorno laboral?	No hay ninguna orientación a la innovación				Total orientación a la innovación	No aplica
	1	2	3	4	5	6
Organización (empresa, institución) Grupo UCAL TLS - Instituto TLS						
Dirección						
Área						
Equipo de trabajo						

10. Con respecto a las características que parecen fomentar la orientación a la innovación, ¿cree que esas características están presentes en la empresa en la que Ud. trabaja?	Totalmente ausente				Totalmente presentes
	1	2	3	4	5
Asumir riesgos					
Aceptar fracasos					
Recompensar los aciertos					
Identificar los obstáculos					
Sacar partido de la experiencia, destrezas y habilidades de los trabajadores					
Compartir los conocimientos					
Buscar, detectar, obtener y difundir la información a nivel interno					
Intercambiar y generar ideas					

Fomentar la creatividad					
Fomentar el trabajo en equipo					

11. Nos gustaría saber si, en su opinión, las siguientes frases representan oportunidades que le ofrece la empresa, con respecto a su trabajo diario.	No tengo la oportunidad para hacerlo				Tengo la oportunidad de hacerlo
	1	2	3	4	5
Formarse (Ampliar sus conocimientos)					
Aplicar sus conocimientos					
Buscar soluciones a los problemas que surgen					
Aportar soluciones a los problemas que surgen					
Proponer nuevas iniciativas					
Desarrollar nuevas iniciativas					
Libertad para organizar el trabajo					
Asumir responsabilidades					
Cooperar con otros departamentos y/o equipos de trabajo, que realizan funciones diferentes					

12. La cultura de una organización hace referencia a lo que es importante para la organización, aquello a lo que otorga valor y define la estructura, las normas de funcionamiento o la actividad de las personas que forman parte de ella. Es también importante porque permite distinguir a unas organizaciones de otras. Teniendo esto en cuenta, ¿Considera usted que las características que presentamos a continuación forman parte de la cultura de la empresa donde trabaja?	Totalmente ausente				Totalmente presente
	1	2	3	4	5
Hay un sistema de información, estructurado y bien definido, que permite conocer qué se hace en los distintos departamentos					
Hay una estructura organizativa formal: conjunto de reglas, funciones y procedimientos establecidos: cada uno sabe qué puede y debe hacer					
La institución/organización está abierta al exterior: se coopera con otras organizaciones y profesionales, se obtienen conocimiento e ideas del exterior					
Hay orientación a la innovación: se buscan nuevas oportunidades, se fomentan la creatividad de los empleados y el aprendizaje					

13. Ahora indiquenos qué frase refleja mejor lo que ocurre en la organización en la que Ud. trabaja.	Totalmente en desacuerdo				Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4	5
Se entiende que a veces los empleados tienen que asumir riesgos para intentar mejorar en el trabajo, aunque el resultado obtenido no sea del todo satisfactorio.					
Se entiende que puede ser positivo que los empleados cometan errores, porque es una forma de aprender.					
Se valora de forma positiva que los empleados tomen la iniciativa cuando se enfrentan con situaciones nuevas.					

14. En esta pregunta describimos, brevemente, algunas cualidades que contribuyen a describir cómo somos. Si Ud. fuera la persona encargada de seleccionar al resto de integrantes de su equipo de trabajo, ¿qué cualidades le gustaría que tuvieran las personas que trabajan con usted?	No tiene ninguna importancia				Tiene mucha importancia
	1	2	3	4	5
Creatividad, tener ideas nuevas					
Autonomía, hacer las cosas a su manera					
Buscar y asumir riesgos					
Cuidar de los compañeros, ocuparse de su bienestar					
Buscar el éxito, conseguir que los demás reconozcan sus logros					
Comportarse de manera adecuada, evitar hacer algo que los demás consideren malo					
Seguir las costumbres, hacer las cosas habituales					

15. A continuación nos gustaría conocer sus preferencias o su punto de vista sobre varias cuestiones relacionadas con el trabajo y la forma de trabajar. Utilice la escala para indicarnos qué frase refleja mejor su preferencia, lo que Ud. considera mejor a la hora de realizar su trabajo.	Totalmente en desacuerdo				Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4	5
Es importante cumplir con las obligaciones laborales, pero es más importante formarse y ampliar conocimientos.					
Estar pendiente de las últimas novedades ayuda a mejorar					
Me resulta fácil tomar decisiones importantes, me motiva.					
Es importante ser independiente y actuar con autonomía.					
Los cambios (de compañeros, de función, de jefes, etc.) son estresantes.					

Es importante tener un sueldo alto, aunque el puesto no esté asegurado.					
Es importante hacer lo que uno sabe hacer bien, aunque no sea muy importante, y no cometer errores.					
Me gusta tener claro lo que hay que hacer, cuáles son los procedimientos.					
Prefiero trabajar en grupo					
Prefiero hacerme cargo de la tarea que me pidan, saber qué esperan que haga.					
Cuando empiezo una cosa, prefiero dejarla a medias que hacerla mal.					
Procuro ser adecuado con todo el mundo pero me cuesta con personas desagradables					
Nunca me altero, por eso me molesta poco que me lleven la contraria					
Prefiero no probar cosas nuevas, para no tener que reconocer que he cometido un error si me equivoco					
Mi opinión es importante, pero creo que es mejor seguir el criterio de mis compañeros.					

16. Cada vez es más frecuente oír hablar de la innovación. Para concluir este cuestionario, nos gustaría que valorara la importancia de la innovación en diferentes ámbitos. Si considera que la innovación está sobrevalorada, marque 1 en todas las opciones.	No es nada importante				Es muy importante
	1	2	3	4	5
La innovación es importante para el país					
La innovación es importante para las empresas					
La innovación es importante para la sociedad					
La innovación es importante para uno mismo					



ANEXO I: Resumen de entrevistas para validación de resultados

Anexo II: Resumen de entrevista a docente en el Diplomado de Innovación y Gestión del Cambio de Galeas Júpiter - Noel Gonzalez

La innovación se origina al buscar solucionar las necesidades del usuario y ofrecerles un producto, servicio o experiencia que realmente satisfaga las mismas. La “investigación de escritorio” que el equipo de DDN realiza en su etapa “más creativa” no es más que un *benchmark* que permite visualizar el estado de las cosas. No es relevante para la innovación debido a que las instituciones copian. Esta actividad no lleva a la innovación, ya que una característica de lo anterior es que se debe ser auténtico y propio. Si utilizo benchmarking estoy brindando una carrera que ya existe en otra institución o en la competencia.

En la misma etapa, se pueden tener ciertas nociones sobre las posibles soluciones a una situación determinada; sin embargo, es contraproducente iniciar el proceso con una idea pre concebida y aferrarse a ella, ya que es una limitante. En el caso ABC, se empieza con la idea de que se va a lanzar una carrera, pero, por ejemplo, lo que buscan los alumnos un diplomado, o un taller.

Cabe resaltar que si el propósito es recoger necesidades y pensamientos de los clientes, no es lo mismo obtener información a través de un estudio de mercado ya que ese método es obsoleto. La verdadera innovación implica co - crear, investigar y escuchar a los clientes. Así, si bien un estudio de mercado aporta datos macro, no aporta con información particular de tu cliente, sobre por qué

No existen razones para no realizar y validar prototipos; para el caso de servicios está la simulación. Un ejemplo sencillo para el caso ABC podría ser ofrecer un *workshop*, donde a través de una visión de taller, se ofrece una versión comprimida de lo que va a ser un curso o carrera larga. El espacio, la luz, los profesores; se debe pensar a detalle y reflejar lo que se va a ofrecer en la carrera.

Hay que recordar que el producto educativo está inmerso esta inmerso en una experiencia. Actualmente, lo que se vende en el mundo entero ya no son productos ni servicios, sino experiencias.

El proceso de innovación de ABC es bastante lineal. La mentalidad de innovación que tiene la empresa sobre el tema de innovación es muy acotada. En una carrera los contenidos no son lo importante, sino la experiencia que se ofrece al estudiante. Por otro lado, el proceso de innovación está centralizada en un solo departamento: desarrollo de negocios. Sin embargo, los equipos estar conformados por personas de diferentes áreas y con diferentes perfiles enriquecen el proceso de innovación.

Al momento de innovar, el usuario debe estar al centro; sin embargo, en el caso, la meta de sacar 2 carreras al año se encuentra al centro. Alcanzar esta meta, tal cual, no dice nada innovador. Un acercamiento más innovador es resolver la siguiente interrogante ¿cómo nos acercamos 2 veces al año a los estudiantes y vemos que necesitan en cuestiones de educación?

Anexo I2: Resumen de entrevista a Sub Gerente de Transformación Ágil BBVA Continental - Héctor Saira

ABC es una institución que tiene un modelo de negocio un poco más tradicional debido a que no empieza su proceso de innovación con la aproximación a las necesidades del cliente. El proceso de innovación de la empresa ABC parece más un proyecto común, más que innovación, ya que su proceso está compuesto por las etapas típicas. Qué diferenciaría el proceso de ABC de un proyecto tradicional? porque las etapas de análisis diseño, construcción, seguimiento. Esas etapas que son más parecidas a un proyecto clásico ¿cómo ellos llegan a la conclusión que ese es un proyecto que potencie la innovación?

Desde el punto de vista y, de acuerdo a su experiencia, el experto comenta que la innovación está centrada en el usuario. Así, la innovación se analiza de acuerdo a tres puntos de vista: lo que es viable a nivel de negocio, lo que es factible a nivel de medio (en su caso, tecnología) y lo que es deseable desde el punto de vista del usuario.

La innovación en el sector servicios parte al revés, se invierte fuertemente en tratar de validar que es lo que realmente el cliente quisiera tener, luego cuánto se está dispuesto a pagar. Luego de ello, se ve cómo se puede hacer, aún sin incorporar la factibilidad del negocio. El tener en cuenta el modelo de negocio antes, limita, representa un cierre y no te permite basar los productos lanzados basados en la necesidad del cliente. Recién después de asegurar que se atiende la necesidad, se analiza la rentabilidad. A continuación se realizan los testeos y se busca rentabilidad, si no, se *pivotea* a otro modelo de negocio buscando la rentabilidad.

De esta manera, de acuerdo al proceso de innovación de ABC, si comienza con su modelo de negocio, entonces un proceso de innovación disruptivo no existe, mas sí, tal vez, un proceso creativo para seguir creando productos similares.

Puede ser que se llame innovación debido a que se crean productos que generan rentabilidad en el mercado pero, el nivel de impacto en los clientes es discutible. Esto se sustenta, más aún, con el hecho de que la etapa de feedback esté al final.

El propósito de la prueba piloto es entender los perfiles en los cuales la empresa intenta aplicar su propuesta de valor. Se trata de encontrar los *dolores* de los clientes. Pilotear entonces es, entregar una pequeña pieza, que puede ir de lo simulado a lo tangible, que ayuda a validar si el producto o servicio ayuda al usuario en la medida que la persona espera.

Existen diversas herramientas para pilotear en el negocio de los servicios, desde sketches hasta maquetas digitales. El beneficio del piloto, especialmente en temas de innovación y emprendimiento, es que permite conseguir el insight del usuario, información que no se puede extraer con un modelo beta, ni con una mesa de expertos.

Incluir ciclos cortos de testeo al inicio para descubrir *insights* puede construir un modelo de innovación mas potente para validar, en vez de mantener un proceso más largo como el de ABC. Desde el punto de vista del experto, los hitos del proceso ABC, como la Matriz de decisión y el comité de Aprobación se alinean más con viabilidad que con deseabilidad.

El proceso inicial de innovación responde a un túnel con las siguientes etapas: empatía con el usuario, generación de ideas, construcción de piloto, testeo. A partir de lo anterior recién se analiza la viabilidad económica. ABC no le da énfasis a la mencionada parte inicial del proceso. Así, ABC reemplaza el acercamiento con el cliente con el brainstorming de personas que supuestamente son expertas, lo cual, tiene también una cuota de innovación pero no toma en cuenta la necesidad del cliente.

El que la empresa no haga prototipo comunica el poco poder de negociación de los clientes, que van a simplemente aceptar lo que hay.

Adicionalmente, también es importante que, durante el proceso se tenga en cuenta la innovación abierta. Es decir, para la empresa ABC, también puede tomar en cuenta, por

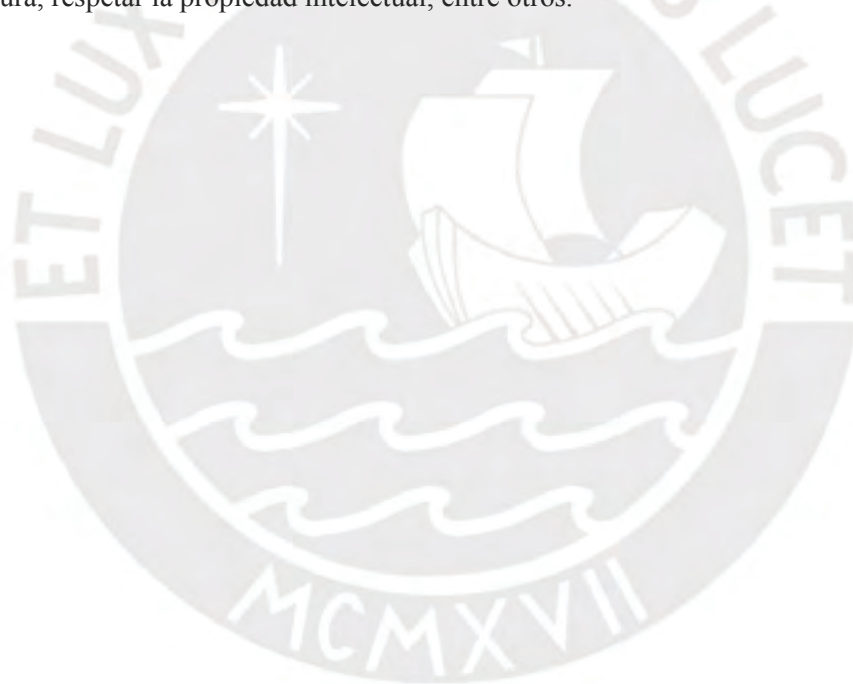
ejemplo, a startups tecnológicas que ven asuntos educativos, ya que puede representar una potencial competencia.

Es decir, no se niega que ABC realice innovación, solo que el nivel de disrupción es discutible, ya que depende del impacto que esta tiene en el mercado. Esto también se puede apoyar en el hecho que el modelo de educación o ha cambiado, por lo que para efectos de este mercado puede ser suficiente, pero podría ser mejor. Así, ante un cambio en el mercado, se tendría que considerar planear estrategias y tácticas ya no cada año, sino cada mes.

Por otro lado, el hecho de que la empresa ABC no cuente con planes de contingencia tiene que ver con la falta de riesgo que existe en su mercado.

Parece que el flujo de cooperación es aparentemente una repartición de partes y no se ve tanto relacionamiento.

Por otro lado, con respecto a cultura innovadora, las tendencias actuales implican el intern entrepreneurship, en la cual no se limitan a las personas a innovar por ser de un área determinada. Una empresa que tiene impregnada en su cultura que cualquiera puede innovar, fomenta el compromiso de todos los trabajadores por desarrollar sus ideas propuestas. La cultura debe fomentar la tolerancia a los errores, aprendizaje de los errores, colaboración entre pares, apertura, respetar la propiedad intelectual, entre otros.



Anexo I3: Resumen de entrevista docente de Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) - Daniel McBride Gonzales

El proceso de innovación de ABC es bastante normal para las empresas, no se ve nada nuevo. Presenta un corte bastante tradicional y no divergente ya que la empresa empieza su proceso de innovación teniendo un juicio previo en la mente: lanzar una carrera. Esto último limita el tipo de productos lanzados. Así, la primera etapa de ABC, Pre - Factibilidad, es limitada en procesos creativos.

Con respecto a la falta de prototipado, denota falta de creatividad. Sí es posible hacer un prototipado tanto de servicios como de producto. Una idea para testear el contenido de la clase puede ser realizar sesiones de masterclass.

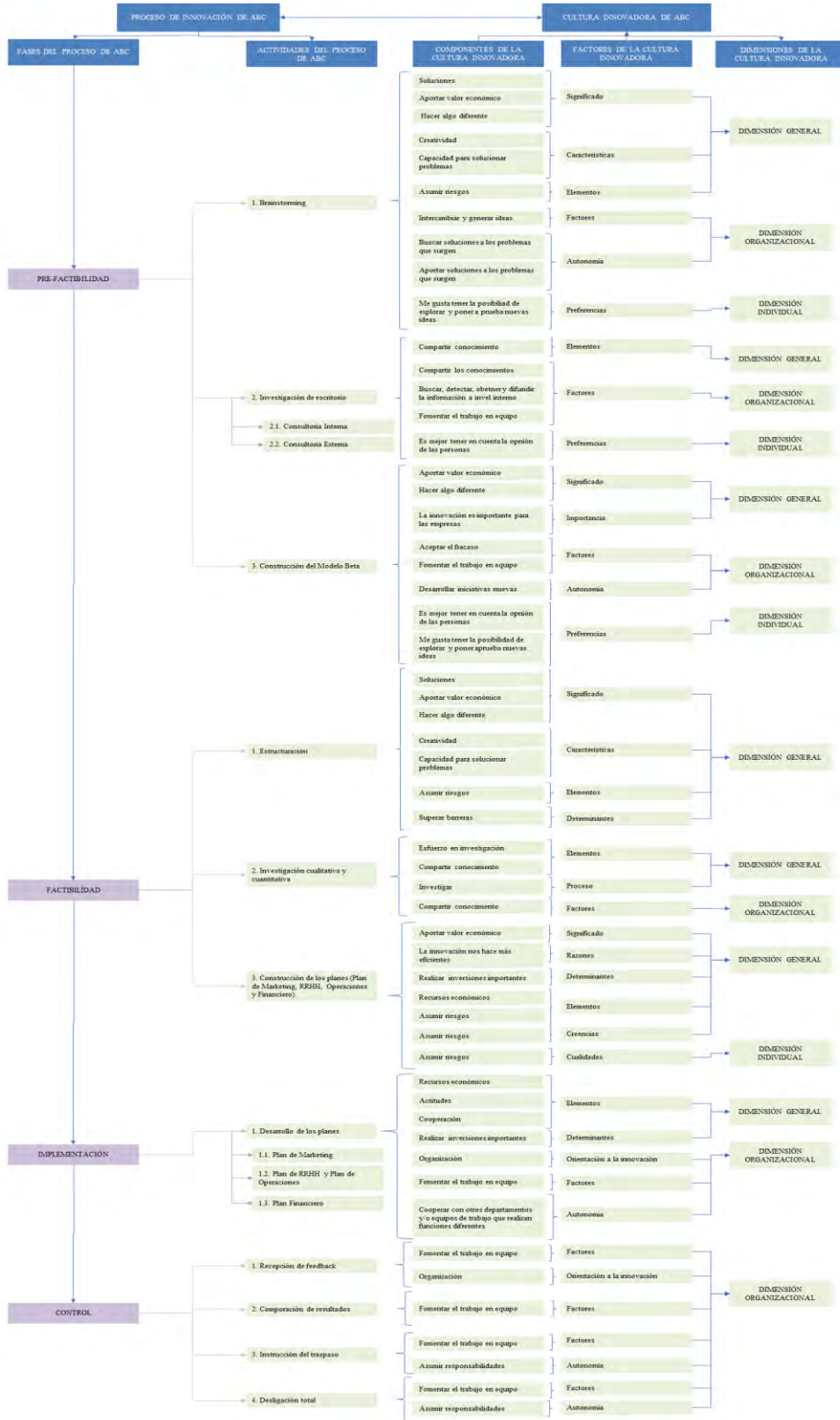
El hecho de que las demás áreas no acepten el nuevo producto se debe a un problema de diseño organizacional. De acuerdo a la distribución cada área se limita a hacer su parte, incluso Desarrollo de Negocios, que es la única área dedicada a la innovación. Se debe trabajar con equipos multidisciplinarios, estratificado de acuerdo a la densidad de las otras áreas de la empresa. Si se fomenta la participación de otras áreas en el proceso de innovación se enriquecerá el proceso.

El área académica debe estar involucrada y no solo enterada de las estrategias que se va a seguir en la organización. Estas últimas deben ser el producto del trabajo y discusión conjunta de ambas áreas. En ese sentido, el resultado debe ser consecuencia de un proceso de cocreación. Esto tiene un doble propósito, ya que también ayudaría a disminuir el nivel de rechazo al momento de que el área de Desarrollo de Negocios entrega la carrera al área académica correspondiente.

Si la empresa busca fomentar la innovación en la empresa, esta debe, primero, incluir ese concepto en los trabajadores a través de capacitaciones y charlas. Los resultados de cultura innovadora indican que existe una evidente desigualdad en el mindset de los trabajadores.

Tener el conocimiento de los conceptos de innovación frente al disidente comportamiento del día a día no es declarativo. Es responsabilidad de la organización buscar inculcar el pensamiento de innovación en sus trabajadores: deben buscar generar valor en todo momento, independientemente de área a la que pertenezcan.

ANEXO J: Gráfico de vínculos entre Proceso de innovación y Cultura Innovadora en la empresa ABC



Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por Marjorie Cubas, Kelly Melgarejo y Diana Saavedra, estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La meta de este estudio es conocer la relación entre los resultados de innovación y la cultura innovadora de las empresas que finalizaron su participación en el concurso PIPEL del Programa InnoVate Perú en el periodo 2012-2014.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta). Esto tomará aproximadamente 60 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones será grabado, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador y de no responderlas.

De antemano le agradecemos su participación.

Yo Rolanda Martínez - Hogue Crovati acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Marjorie Cubas, Kelly Melgarejo y Diana Saavedra. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es conocer la relación entre los resultados de innovación y la cultura innovadora de las empresas que finalizaron su participación en el concurso PIPEL del Programa InnoVate Perú en el periodo 2012-2014.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 60 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mí persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Kelly Melgarejo al teléfono 987439290.

Entiendo que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando este haya concluido. Para esto, puedo contactar a Kelly Melgarejo al teléfono anteriormente mencionado.


Marjorie Cubas


Kelly Melgarejo


Diana Saavedra


Participante

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por Marjorie Cubas, Kelly Melgarejo y Diana Saavedra, estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La meta de este estudio es conocer la relación entre los resultados de innovación y la cultura innovadora de las empresas que finalizaron su participación en el concurso PIPEI del Programa Innóvate Perú en el periodo 2012-2014.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta). Esto tomará aproximadamente 60 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones será grabado, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacerle saber al investigador y de no responderlas.

De antemano le agradecemos su participación.

Yo, Regina Soriano Rivera, acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Marjorie Cubas, Kelly Melgarejo y Diana Saavedra. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es conocer la relación entre los resultados de innovación y la cultura innovadora de las empresas que finalizaron su participación en el concurso PIPEI del Programa Innóvate Perú en el periodo 2012-2014.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 60 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mí persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Kelly Melgarejo al teléfono 987639290.

Entiendo que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando este haya concluido. Para esto, puedo contactar a Kelly Melgarejo al teléfono anteriormente mencionado.


Marjorie Cubas


Kelly Melgarejo


Diana Saavedra


Participante

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por Marjorie Cubas, Kelly Melgarejo y Diana Saavedra, estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La meta de este estudio es conocer la relación entre los resultados de innovación y la cultura innovadora de la empresa Camposol, que finalizó su participación en el concurso PIPEI del Programa Innovate Perú en el periodo 2012-2014.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta). Esto tomará aproximadamente 60 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones será grabado, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador y de no responderlas.

De antemano le agradecemos su participación.

Yo, Karen Lisbeth Avila Vela, acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Marjorie Cubas, Kelly Melgarejo y Diana Saavedra. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es conocer la relación entre los resultados de innovación y la cultura innovadora de las empresas que finalizaron su participación en el concurso PIPEI del Programa Innovate Perú en el periodo 2012-2014.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 60 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mí persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Kelly Melgarejo al teléfono 987639230.


Marjorie Cubas


Kelly Melgarejo


Diana Saavedra


Participante

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por Marjorie Cubas, Kelly Melgarejo y Diana Saavedra, estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La meta de este estudio es conocer la relación entre los resultados de innovación y la cultura innovadora de las empresas que finalizaron su participación en el concurso PIPEI del Programa Inóvate Perú en el periodo 2012-2014.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta). Esto tomará aproximadamente 60 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones será grabado, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador y de no responderlas.

De antemano le agradecemos su participación.

Yo, BUSTAMANTE BERNABE CABELLO, acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Marjorie Cubas, Kelly Melgarejo y Diana Saavedra. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es conocer la relación entre los resultados de innovación y la cultura innovadora de las empresas que finalizaron su participación en el concurso PIPEI del Programa Inóvate Perú en el periodo 2012-2014.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 60 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mí persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Kelly Melgarejo al teléfono 987629190.

Entiendo que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando este haya concluido. Para esto, puedo contactar a Kelly Melgarejo al teléfono anteriormente mencionado.




Marjorie Cubas



Kelly Melgarejo



Diana Saavedra



Participante

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por Marjorie Cubas, Kelly Melgarejo y Diana Saavedra, estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La meta de este estudio es conocer la relación entre los resultados de innovación y la cultura innovadora de las empresas que finalizaron su participación en el concurso PIPEI del Programa Innovate Perú en el periodo 2012-2014.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta). Esto tomará aproximadamente 60 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones será grabado, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador y de no responderlas.

De antemano le agradecemos su participación.

Yo, Vigilia Zavalata, acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Marjorie Cubas, Kelly Melgarejo y Diana Saavedra. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es conocer la relación entre los resultados de innovación y la cultura innovadora de las empresas que finalizaron su participación en el concurso PIPEI del Programa Innovate Perú en el periodo 2012-2014.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 60 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mí persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Kelly Melgarejo al teléfono 9876 34290.

Entiendo que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando este haya concluido. Para esto, puedo contactar a Kelly Melgarejo al teléfono anteriormente mencionado.


Marjorie Cubas


Kelly Melgarejo


Diana Saavedra


Participante

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por Marjorie Cubas, Kelly Melgarejo y Diana Saavedra, estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La meta de este estudio es conocer la relación entre los resultados de innovación y la cultura innovadora de las empresas que finalizaron su participación en el concurso PIPEI del Programa Innovate Perú en el periodo 2012-2014.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta). Esto tomará aproximadamente 60 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones será grabado, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacerle saber al investigador y de no responderlas.

De antemano le agradecemos su participación.

Yo, MARITZA CACUA TORRES VILARRA, acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Marjorie Cubas, Kelly Melgarejo y Diana Saavedra. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es conocer la relación entre los resultados de innovación y la cultura innovadora de las empresas que finalizaron su participación en el concurso PIPEI del Programa Innovate Perú en el periodo 2012-2014.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 60 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mí persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Kelly Melgarejo al teléfono 9816 39290.

Entiendo que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando este haya concluido. Para esto, puedo contactar a Kelly Melgarejo al teléfono anteriormente mencionado.



Marjorie Cubas



Kelly Melgarejo



Diana Saavedra



Participante

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por Marjorie Cubas, Kelly Melgarejo y Diana Sarvedra, estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La meta de este estudio es conocer la relación entre los resultados de innovación y la cultura innovadora de las empresas que finalizaron su participación en el concurso PIPEI del Programa Innovate Perú en el periodo 2012-2014.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta). Esto tomará aproximadamente 60 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones será grabado, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacerlas saber al investigador y de no responderlas.

De antemano le agradecemos su participación.

Yo, Kalena Martínez - Hogue acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Marjorie Cubas, Kelly Melgarejo y Diana Sarvedra. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es conocer la relación entre los resultados de innovación y la cultura innovadora de las empresas que finalizaron su participación en el concurso PIPEI del Programa Innovate Perú en el periodo 2012-2014.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 60 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mí persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Kelly Melgarejo al teléfono 987632982.

Entiendo que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando este haya concluido. Para esto, puedo contactar a Kelly Melgarejo al teléfono anteriormente mencionado.


Marjorie Cubas


Kelly Melgarejo


Diana Sarvedra


Participante

Consentimiento informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por Marjorie Cubas, Kelly Melgarejo y Diana Saavedra, estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La meta de este estudio es conocer la relación entre los resultados de innovación y la cultura innovadora de la empresa Cariposol, que finalizó su participación en el concurso PIPEL del Programa Innovate Perú en el período 2012-2014.

Si usted accede a participar en este estudio, se le podrá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta). Esto tomará aproximadamente 60 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones será grabado, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacerle saber al investigador y de no responderlas.

De antemano le agradecemos su participación.

Yo, _____, acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Marjorie Cubas, Kelly Melgarejo y Diana Saavedra. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es conocer la relación entre los resultados de innovación y la cultura innovadora de las empresas que finalizaron su participación en el concurso PIPEL del Programa Innovate Perú en el período 2012-2014.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 60 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto ocurra perjuicio alguno para mí persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Kelly Melgarejo al teléfono 987639230


Marjorie Cubas


Kelly Melgarejo


Diana Saavedra


Participante

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por Marjorie Cubas, Kelly Melgarejo y Diana Saavedra, estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La meta de este estudio es conocer la relación entre los resultados de innovación y la cultura innovadora de las empresas que finalizaron su participación en el concurso PIPEI del Programa Innóvate Perú en el periodo 2012-2014.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta). Esto tomará aproximadamente 60 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones será grabado, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador y de no responderlas.

De antemano le agradecemos su participación.

Yo, RODRIGUO MONTAÑO VA CASHA, acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Marjorie Cubas, Kelly Melgarejo y Diana Saavedra. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es conocer la relación entre los resultados de innovación y la cultura innovadora de las empresas que finalizaron su participación en el concurso PIPEI del Programa Innóvate Perú en el periodo 2012-2014.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 60 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Kelly Melgarejo al teléfono 97239230.

Entiendo que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando este haya concluido. Para esto, puedo contactar a Kelly Melgarejo al teléfono anteriormente mencionado.



Marjorie Cubas



Kelly Melgarejo



Diana Saavedra



Participante

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por Marjorie Cubas, Kelly Melgarejo y Diana Saavedra, estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La meta de este estudio es conocer la relación entre los resultados de innovación y la cultura innovadora de las empresas que finalizaron su participación en el concurso PIPEI del Programa Innovate Perú en el periodo 2012-2014.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta). Esto tomará aproximadamente 60 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones será grabado, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador y de no responderlas.

De antemano le agradecemos su participación.

Yo, Noel Gonzales acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Marjorie Cubas, Kelly Melgarejo y Diana Saavedra. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es conocer la relación entre los resultados de innovación y la cultura innovadora de las empresas que finalizaron su participación en el concurso PIPEI del Programa Innovate Perú en el periodo 2012-2014.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 60 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Kelly Melgarejo al teléfono 987639240.

Entiendo que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando este haya concluido. Para esto, puedo contactar a Kelly Melgarejo al teléfono anteriormente mencionado.


Marjorie Cubas


Kelly Melgarejo


Diana Saavedra


Participante

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por Marjorie Cubas, Kelly Melgarejo y Diana Saavedra estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La meta de este estudio es conocer la relación entre los resultados de innovación y la cultura innovadora de las empresas que finalizaron su participación en el concurso PIPEL del Programa Innóvate Perú en el periodo 2012-2014.

Si usted accede a participar en este estudio, se le podrá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta). Esto tomará aproximadamente 60 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones será grabado, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso le perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador y de no responderlas.

De antemano le agradecemos su participación.

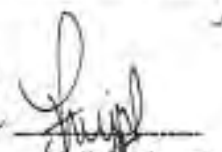
Yo, MARIA CORNEJO CADAMARSI, acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Marjorie Cubas, Kelly Melgarejo y Diana Saavedra. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es conocer la relación entre los resultados de innovación y la cultura innovadora de las empresas que finalizaron su participación en el concurso PIPEL del Programa Innóvate Perú en el periodo 2012-2014.

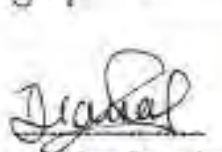
Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista lo cual tomará aproximadamente 60 minutos.

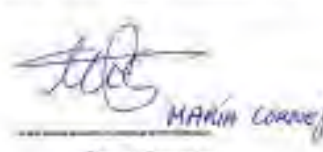
Reconozco que la información que yo proveo en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Kelly Melgarejo al teléfono 987639290.

Entiendo que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando este haya concluido. Para esto, puedo contactar a Kelly Melgarejo al teléfono anteriormente mencionado.


Marjorie Cubas


Kelly Melgarejo


Diana Saavedra


MARIA CORNEJO
Participante