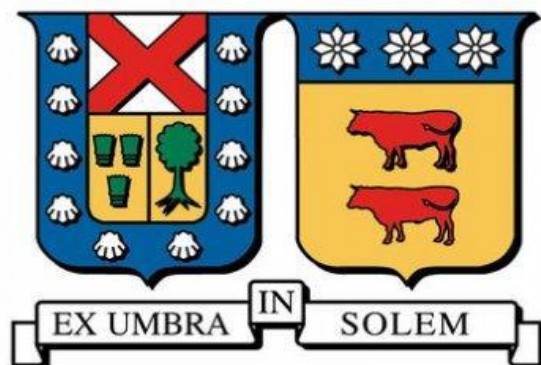




***“PLAN DE ACCIÓN PARA IMPLEMENTAR
UNA CULTURA DE INNOVACIÓN EN LAS
PYMES DESDE EL ESTUDIO DE LOS
FACTORES QUE LIMITAN SU DESARROLLO”.***

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

AUTOR

Francia Piera Patricia Cid Pino

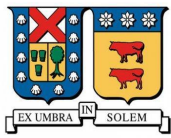
PROFESOR GUÍA

Macarena Gatica Silva

PROFESOR CO-REFERENTE

Carlos Soto Yañez

VALPARAÍSO, 11 DE NOVIEMBRE, 2022



*“La fuerza no es sinónimo de ganar,
La fuerza es elegir batallas y nunca rendirse”*

Agradecimientos

A mi hermosa familia, en especial a mi mamá y papá, quienes con esfuerzo me brindaron la oportunidad de estudiar, me apoyaron y levantaron las veces que fueron necesarias;

Mis hermanas y hermano por aconsejarme y amarme a pesar de todo;

Mis sobrinos que siempre creyeron en mí.

A mis amigas de la vida Camila, Valentina y Paula, que estuvieron en todo este proceso universitario, me ayudaron y sobre todo confiaron en mí.

A mis amigos de la universidad, Jimé, JP, Barbi, Dani, por los momentos vividos, risas, conversas y apoyo infinito.

A los profesores que tuve la oportunidad de conocer, especialmente a mi profesora guía, Macarena Gatica que desde que la conocí fue fuente de inspiración por su forma de enseñar y preocupación por los estudiantes; Gonzalo Cifuentes, quien me guio en la búsqueda de metas.

Y a todos los que han sido parte de mí, pareja, compañeros de prácticas y amigos que se subieron a mi tren.

Sin ustedes nada de esto hubiera sido posible, la vida es mucho más bonita cuando se cuenta con compañía.



Contenido

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	7
OBJETIVOS.....	16
2.1 Objetivo General	16
2.2 Objetivos específicos	16
ESTADO DE ARTE.....	17
3.1 Antecedentes	17
3.2 Contexto mundial y nacional.....	17
3.3 Contexto cultura de innovación en Chile	20
MARCO TEORICO	24
Conceptos Claves.....	24
4.1 PYMES.....	24
4.2 Startup.....	24
4.3 Ventaja competitiva	24
4.4 Productividad	25
4.5 Creatividad	25
4.6 Sustentabilidad	25
4.8 Innovación.....	26
4.8.1 Tipos de innovación.....	27
4.9 I+D	29
4.10 Cultura de innovación.....	30
4.10. 1 Colaboradores, Líderes y champions en la innovación.....	33
4.10.2 Tipos de descoordinación.....	34
4.10.3 Ecosistema de innovación	35
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	36
5.1 Enfoque de la investigación	36
5.2 Objetivo de la investigación.....	37
5.4 Partes de la investigación.....	37
5.5 Diseño de la entrevista.	38
5.6 Investigación concluyente	40
5.7 Diseños de las encuestas	41
RESULTADOS.....	48
6.2 Resultados Pymes	53
6.3 Tabla Resumen	69
6.4 Nivel de la cultura de innovación.....	71
6.5 Comparativo expertos, CEOS y colaboradores.....	73
7. Plan de implementación.....	74
8. Conclusiones y Recomendaciones	80



ANEXOS	82
Referencias.....	124

Tabla de Figura

Gráfico 1	8
Gráfico 2	9
Tabla 1	9
Gráfico 3	10
Gráfico 4	10
Gráfico 5	11
Gráfico 6	12
Gráfico 7	18
Gráfico 8	21
Gráfico 9	22
Gráfico 10	23
Figura 1 Bloques MIT	41
Gráfico 11	54
Gráfico 12	54
Tabla 2	55
Gráfico 13	55
Tabla 3	56
Tabla 4	56
Gráfico 14	57
Gráfico 15	58
Gráfico 16	58
Gráfico 17	59
Gráfico 18	60
Gráfico 19	60
Gráfico 20	61
Gráfico 21	62
Gráfico 22	62
Gráfico 23	63
Gráfico 24	64
Gráfico 25	64
Gráfico 26	65
Gráfico 27	65
Gráfico 28	66



Gráfico 29	67
Gráfico 30	67
Gráfico 31	68
Tabla 5	69
Tabla 6	69
Tabla 7	70
Tabla 8	82
Tabla 9	82
Tabla 10	83
Tabla 11	83

RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad las organizaciones están buscando implementar y potencia la innovación con la finalidad de posicionarse en el mercado, mejorar sus resultados, adaptarse a los cambios culturales, sociales, políticos, climáticos entre otros. Pero algunas veces no saben cómo hacerlo, fracasando en el proceso. Esto ocurre debido a que no cuentan con una cultura de innovación, encuestas para medir el nivel de dicha cultura, talleres, áreas, horas laborales que enseñen y dediquen tiempo a la innovación, además de no contar con capital de riesgos o gerencias enfocadas en la adaptación al cambio y captura de oportunidades a través del I+D.

Las problemáticas observadas están enfocada a los cambios y dificultades que hemos tenido a nivel mundial como nacional, con respecto a la cultura de la innovación el no contar con encuestas y mediciones estandarizadas, además de los factores internos y externos que limitan la cultura de innovación, que tanto gerencia como los trabajadores pasan por alto. Detectando cuales son los roles y responsabilidades que tienen los distintos agentes para poder implementar una cultura de innovación interna.

En este estudio se buscan los factores que han limitado la innovación y su dicha cultura en Chile con el fin de crear un plan de implementación de la cultura de la innovación en las pymes. Por lo que se comenzó investigando desde lo teórico, conocimiento de distintos autores complementándose con estudios de distintas organizaciones privadas como estatales. Además de conocer las percepciones que tienen distintos grupos segmentados que en este caso son expertos en innovación, CEOs, y trabajadores de emprendimientos mediante entrevistas personales, y encuestas de elaboración propia compartida a través de la plataforma Google forms. Adicionalmente se midió su cultura de innovación por medio de la encuesta MIT la cual busca encontrar las fortalezas y debilidades en distintos aspectos de la organización enfocada a la cultura de innovación. .

Con los resultados obtenidos en los distintos estudios se realizó un análisis y comparación de las respuestas, concluyendo cuales son los factores relevantes que limitan la cultura de la innovación para finalmente utilizarlos como estrategias para elaborar un plan de implementación de la cultura de innovación en las pymes de diversos tamaños y rubros.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Hoy en día en Chile se busca una cultura creativa e innovadoras en las empresas, donde la primera problemática que nos encontramos para analizarla es que actualmente solo contamos con una metodología que mide cuales son las situaciones cotidianas del trabajo que facilitan u obstruyen la innovación y que se realiza de forma voluntarias para las distintas organizaciones. Donde sabemos que no es necesario innovar para crear una cultura de innovación, sin embargo, veremos en primera instancia cuales son los factores que impiden que se realice la innovación.

La innovación es un desafío constante que se da a corto, mediano y largo plazo, que requiere adaptarse a los cambios y necesidades que van surgiendo dentro de la sociedad, ya sea culturales, tecnológicos, económicos políticos, ambientales entre otros.

Según “La pirámide de Maslow”, explica desde una teoría psicológica, acerca de la motivación y las necesidades del ser humano, donde plantea que a medida que se satisfacen las necesidades básicas, surgen nuevas necesidades más elevadas (Maslow, 1954). Además, se debe estar preparado para tomar una oportunidad lo que significa satisfacer los requerimientos y condiciones de manera rápida y eficiente, sumado a que se debe evaluar factores como inversiones mínimas de fondos, tiempos y esfuerzo (Musso, 2012).

Al observar las problemáticas y necesidades actuales que deben ser resueltas en la actualidad, y considerando este último periodo el mundo y nuestro país podemos notar que hemos sufrido grandes cambios culturales, sociales y medioambientales de forma evidentemente notorias, nos hemos visto enfrentados a problemáticas como por ejemplo pandemia COVID 19, guerra entre Rusia y Ucrania, alzas en el dólar, crisis ambientales a nivel mundial, si hablamos de nuestro territorio, en Chile de forma paralela, se desarrolló un estallido social y cambios políticos significativos. Con respecto a la problemática ambiental, se puede ver reflejada en cifras elevadas de incendios, sequías y pérdidas de los ríos, donde la zona centro de nuestro país ha perdido el 40% de las precipitaciones anuales en el 2019, sumado a un incremento de la temperatura continental de 0,2° en el centro norte y 0,1° en el resto del país. Según las cifras del Banco mundial, los chilenos pasamos de emitir 2,7 toneladas de CO2 anuales hace 10 años a 4,6 toneladas

del mismo gas contaminante, información publicada en el informe “Cambio climático y sequía: los últimos 10 años que marcaron la crisis desatada en Chile” (Arce, 2019). _En cuanto al desempleo, la tasa de desocupación en nuestro país en el trimestre de 2022, se estimó una tasa de desocupación nacional de 7,8% contrayéndose 2,6 puntos porcentuales en doce meses según el informe entregado por el INE. Según lo mencionado anteriormente, se debería considerar la opción de innovación con mayor relevancia, ya que al crear nuevas alternativas se puede dar soluciones actualizadas y centradas en la necesidad actual de personas y empresas, ambas opciones no han optado por una masificación en áreas de innovación.

En cuanto a índices y estadísticas con respecto a la innovación el 2013-2014 Chile reflejaba una tasa de innovación del 16,6%, lo que involucraba a 27.160 empresas chilenas que realizaron algún tipo de innovación, ya sea en proceso, producto, gestión organizativa y/o marketing durante los años de medición, como se ve reflejado en el grafico 1. Siendo la innovación en procesos la mayormente implementada, es decir la innovación relacionada a una nueva o significativa mejora en el proceso de producción, método de distribución o actividade de soporte para los bienes o servicios.

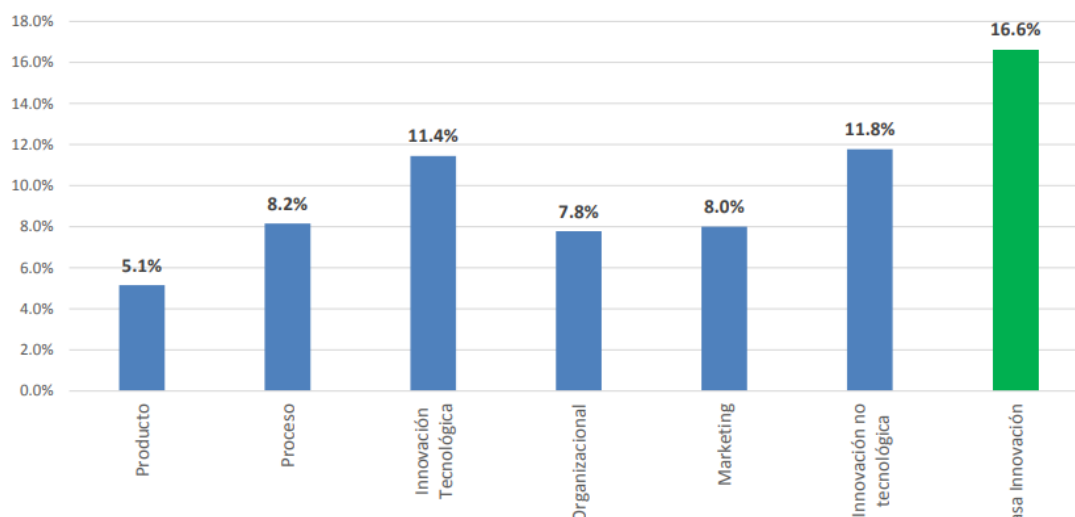
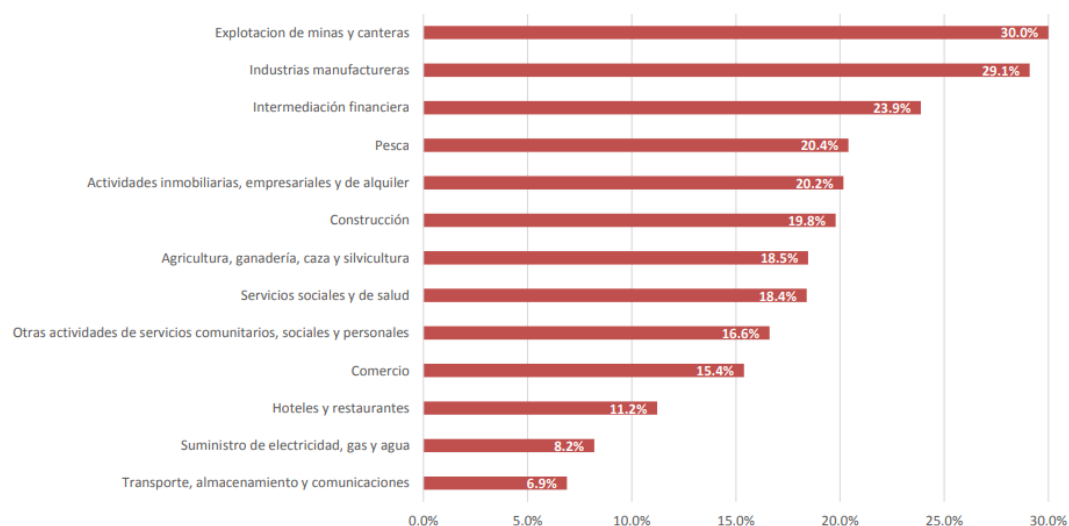


Gráfico 1

Fuente: Novena encuesta de innovación (2013-2014)

Si se observan las variantes de los gráficos 2 y 3, según sector económico y tamaño de la empresa, se evidencia una centralización y mayor tasa de innovación en rubros de minería, manufactura y sectores financieros, con un 30,29,1% y 23,9% respectivamente (grafico 2). Mientras que, según tamaño, las grandes empresas tienen una mayor tasa de innovación con un 31,9% (grafico 3, tabla 1).



Fuente: Novena encuesta de innovación (2013-2014)

Gráfico 2

Fuente: Novena encuesta de innovación (2013-2014)

Tamaño	Innovación Tecnológica			Innovación no Tecnológica			Tasa de Innovación
	Producto	Proceso	Subtotal	Organizacional	Marketing	Subtotal	
Grande	10.1%	18.8%	22.7%	17.6%	14.1%	23.1%	31.9%
Mediana	6.4%	13.8%	17.6%	12.5%	9.1%	16.2%	23.7%
Pequeña	4.6%	6.5%	9.7%	6.4%	7.4%	10.3%	14.5%
Total	5.1%	8.2%	11.4%	7.8%	8.0%	11.8%	16.6%

Tabla 1

Fuente: Novena encuesta de innovación (2013-2014)

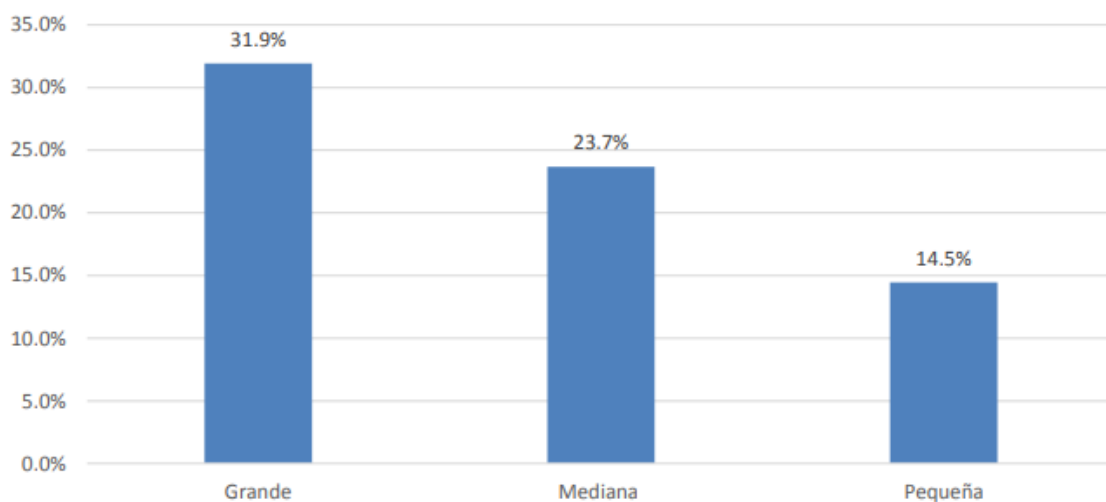


Gráfico 3

Fuente: Novena encuesta de innovación (2013-2014)

Adicionalmente se observaron los obstáculos enfrentados al momento de innovar. Si hablamos de las empresas que lograron la implementación de innovación, se observa como principal impedimento el valor de llevar a cabo cada propuesta, como se expresa también en las entrevistas realizadas “costo de innovación muy alto”, en conjunto además de frases como “Falta de personal calificado” e “incertidumbre respecto a la demanda por bienes o servicios innovador” (grafico 4).

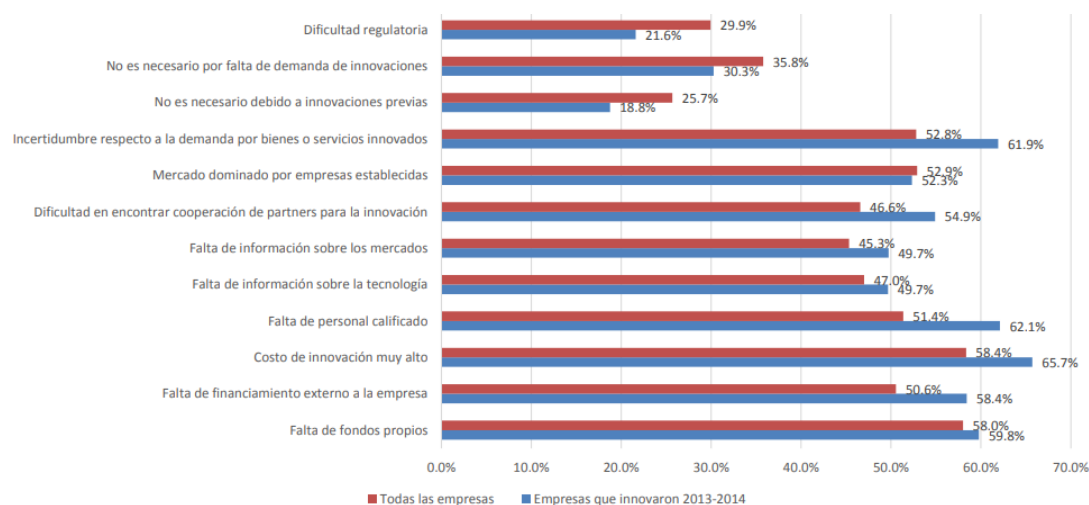


Gráfico 4

Fuente: Novena encuesta de innovación (2013-2014)

En el año 2015-2016 Chile, considerando los estándares de OECD y UE y a la vez a la realidad nacional, establece el porcentaje de empresas que realizaron algún tipo de innovación en Productos, Procesos, Organización o Marketing el cual fue de un 15.1 % con una participación de 26.797 de empresas chilenas, evidenciando una disminución con respecto a la medición anterior. En relación al gasto de actividades innovativas, en el año 2015 se gastó 1.614 (\$MM) correspondiente al 1 % del PIB, mientras que el año 2016 se gastó 1.799 (\$MM) también correspondiente al 1 % del PIB, en relación al tipo de innovación, que fue mayormente implementado en ítem de proceso con un 11,2%, mientras que en el sector económico se destacó el suministro de agua, evacuación de aguas residuales, gestión de desechos y descontaminación e información y comunicaciones con un 41,7% y un 34,3% respectivamente. Si lo relacionamos con el tamaño de la empresa, se mantiene la tendencia a que aquellas empresas de mayor envergadura son las que más realizan innovación con tasas de 29,4%.

El 29.4 % representa a las grandes empresas que realizaron innovación, mientras que según la encuesta anterior la tasa llegó a 31.9 %. Sin embargo, se estima que el 80% de las empresas que declaran innovar (Ministerio de economía, Décima Encuesta de Innovación en Empresas, 2015-2016). Con respecto a los obstáculos frente a la innovación se mantiene la principal dificultad que corresponde al “costo de innovación muy alto”. Sin embargo, los siguientes gráficos muestran un cambio, ya que aumenta la “falta fondos propios” y “falta

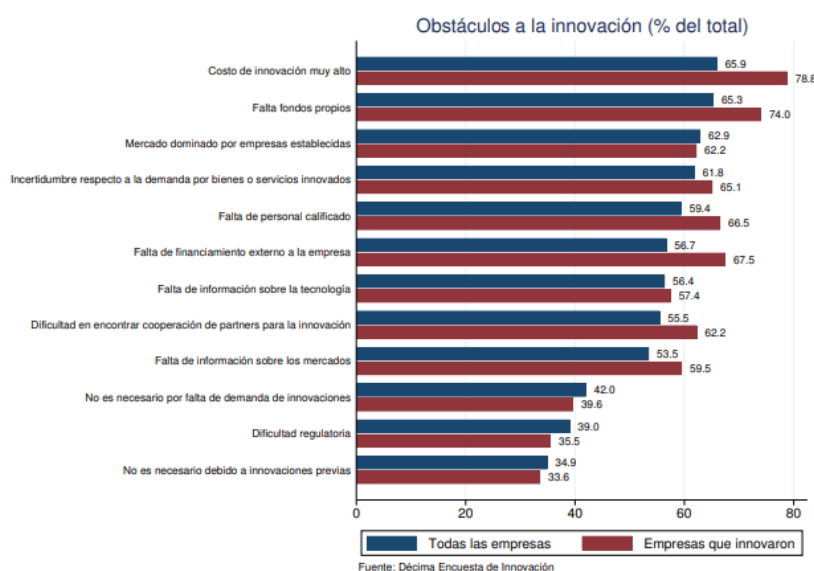


Gráfico 5
Fuente: Décima encuesta de innovación 2015 - 2016

Ahora bien, si se analiza la última encuesta nacional correspondiente al año 2017-2018, arrojo que el 14,1 % de las empresas innovó, lo que se traduce a que a 1 de cada 7 empresas innovan en productos o en procesos de negocios. Además, se evidencia que aquellas empresas denominadas pequeñas innovan menos que las grandes y medianas, ya que los obstáculos frente a la innovación son el costo de innovar y la falta de fondos propios.

Por lo que podemos concluir que las medias y medianas empresa aun no logran alcanzar un gran crecimiento con respecto a la innovación.

EL COSTO DE INNOVAR Y LA FALTA DE FONDOS PROPIOS SON LOS OBSTÁCULOS A LA INNOVACIÓN MÁS RECURRENTES**

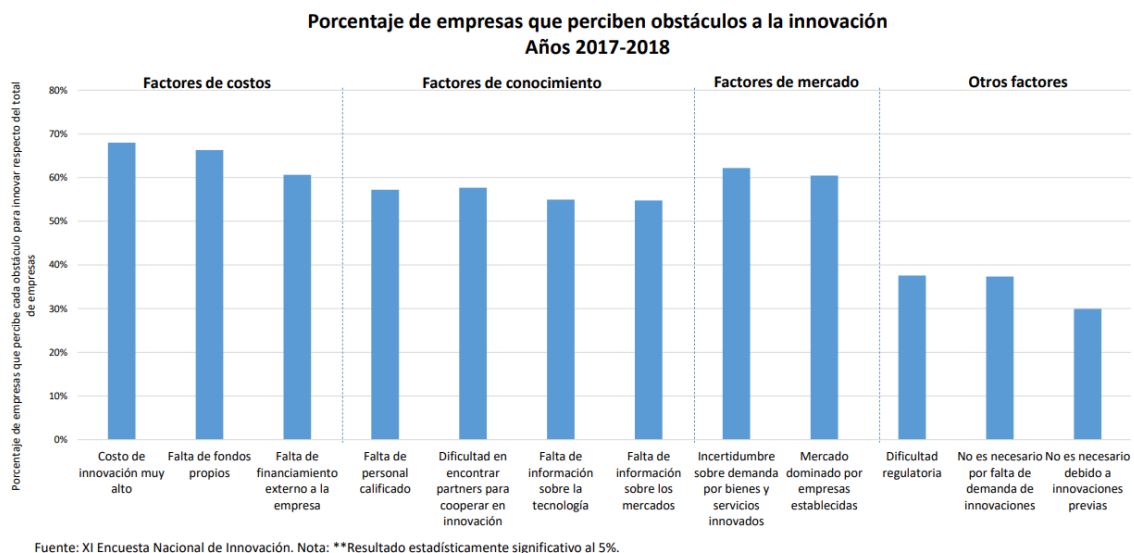


Gráfico 6
Fuente: XI Encuesta Nacional de Innovación.

Identificando problemáticas en las organizaciones podemos observar que dentro de las empresas los CEO y colaboradores están conscientes y han llegado a acuerdo sobre la importancia de innovar, sobre todo en circunstancias de crisis ya que es un factor clave para el desarrollo y crecimiento de una empresa. Esto se ve reforzado en el extracto del informe de McKinsey innovar para ganar de Fernando trías de Bes y Philip Kotler, donde destacan que “Los directivos dicen que la innovación es muy importante, pero la aproximación de las empresas hacia la innovación es a menudo informal y los líderes carecen de confianza en las decisiones que toman sobre innovación”, esta visión se ve complementada por Alexander Theis, co-founder de Tink el cual dice que “Casi todas las grandes firmas saben que tienen que adaptarse a los nuevos tiempos y que la innovación

“está de moda”, pero depende mucho de cada institución y de cada sector económico” (tvn, 2018).

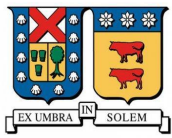
Además de tener conocimiento de la existencia de las infinitas ideas que hoy rondan en innovación, sumado a las necesidades presentes, competencia masiva y globalización, sin embargo, se evidencia una tendencia a no se realizar o no optar por una especialización en innovación, ya que destacan que este ítem sigue siendo costoso, asociando también el valor del cambio cultural, que sigue siendo grande para los resultados esperados, faltan recursos y apoyo desde el estado para implementar a las empresas pequeñas o medianas, además que la innovación continuamente es asociada a la I+D y a grandes proyectos alejados del mercado con alto riesgo tecnológico, según el informe de Rodrigo López (López, 2020).

Además de destacarse 7 barreras empresariales a la innovación del libro “Innovar para Ganar” de Fernando Trías de Bes y Philip Kotler, donde el primer problema es “el verdadero significado de la innovación” que destaca que hemos llegado a pensar que la innovación consiste en un nuevo producto, servicio o aplicación que deslumbra a todos y que redefine completamente las reglas del mercado, el segundo una difusa asignación de las responsabilidades que dice que en un principio se asignó la responsabilidades a los departamentos de marketing; el tercer problema fue la confusión entre innovación y creatividad, la cuarta ausencia de una teoría unificada la cual relaciona la eficiencia, eficacia y rentabilidad alineadas en un solo objetivo indicando que no hay una teoría unificada o un marco de actuación claro, donde es difícil que las personas modifiquen su trabajo mientras están trabajando observando que las empresas piensan rentabilizar su portafolio actual, sus inversiones van enfocadas al no a innovar; la quinta barrera falta de control que menciona que las empresas que intentan innovar no asignar de forma determinada ni específicas la responsabilidad de innovar, donde se le asigna estas tareas al área de marketing; La sexta barrera “ausencia de coordinación” la cual dice que hay falta de coordinación entre los departamentos donde tiene que haber cultura de innovación para sincronizar la colaboración y la falta de ella causa descoordinación horizontal y vertical presente en las altas gerencias, dirección general y el resto de la organización; y la última es “falta de foco en el cliente” donde se habla de cambiar el enfoque de marketing que habla de satisfacer las necesidades de los clientes, si no, observar los

comportamientos actuales e imaginar modos de enriquecer y mejorar sus vidas. (Fernando Trías de bes, 2011)

Es importante destacar que no todos los negocios son exitosos, por el contrario, existe una cantidad considerable de proyectos que no logran alcanzar sus objetivos. Esto se debe a que una idea o proyecto no tiene validez por sí sola si no que, requiere un proceso previo que muchas veces no es a corto plazo, ya que hay que realizar una investigación, análisis de la industria, competencias y beneficios reales que esta genera, sumado al desarrollo, y plan piloto para poder evidenciar la real factibilidad de la propuesta.

“Una organización puede innovar porque tiene personas innovadoras, pero una empresa es innovadora cuando además tiene una cultura de innovación. Conseguir que en una empresa arraigue una cultura de innovación no es tarea sencilla, incluso si tenemos líderes innovadores con una elevada autoridad moral entre los empleados” (Ribechini, 2022). Siendo la implementación de la cultura de innovación el gran desafío para las empresas y las áreas de innovación, esto se ve reflejado en el Índice Mundial de Innovación, donde Chile se encuentra en el número 53 de 132 a nivel mundial, siendo el elemento que más tiene que mejorar es exclusivamente la cultura de innovación. Algunos de los factores que impiden el desarrollo de esta, es la falta de interés por la cultura como elemento cohesionador, no existen estrategias internas donde se pueda reconocer el retorno de una cultura de innovación, la falta de apoyo del equipo directivo a la estrategia de innovación involucra que el director general no promueve la innovación, no incentiva ni quiere generar cambios, no comprende que los fracasos son experiencias de aprendizaje, espera resultados a corto plazo, tiene miedo a invertir o contar con un capital de riesgo. Los líderes no modelan la creatividad ni la innovación, su comportamiento y/o discurso de los mismos no las fomentan, existe una obsesión por el control, se castiga por error, se evita la diversidad y la multiculturalidad, no se comprende que el proceso de cambio conlleva un proceso, no se promueve la innovación cerrada, la abierta o ambas lo que conlleva no contar con I+D interna, alianzas, fusiones, adquisición o recursos. Esta cultura es difícil de implementar ya que requiere compromiso del equipo de trabajo las cuales deben estar dispuestos alcanzar los objetivos que se proponen que son muchas veces complementarios a los que la empresa en general tiene, se debe conocer el perfil de los empleados para



poder entenderlos y motivarlos también se ve afectada al no existir una cultura corporativa sólida, donde todos los integrantes de la organización la conocen, se sienten identificado con ella y están dispuestos a representarla y defenderla en todo momento.

¿Qué factores hay dentro de la organización que impiden el desarrollo de la cultura de la innovación? ¿Por qué la empresa no se atreve a innovar? ¿Por qué las personas no comunican sus ideas de innovación? ¿Cómo pueden mejorar sus dolencias con innovación? ¿Cuál es el concepto de innovación que tienen los colaboradores? ¿Hay descoordinación vertical, horizontal o ambas? ¿Cómo crecen las empresas que se atreven a innovar? ¿El capital de riesgo y el tiempo de implementación es un factor que impide la innovación? ¿Que la diferencia de la competencia? ¿Aumentan la productividad u obtienen una ventaja competitiva a través de la innovación?

OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Realizar un plan de acción con propuesta de instauración de la cultura de la innovación en las pymes y Start Up mediante la investigación de los factores y variables que impiden la innovación y su cultura como tal, con el fin de apoyar la implementación y aceleración de la innovación.

2.2 Objetivos específicos

- Analizar la data sobre innovación en Chile en los últimos años con el fin de identificar variables que influyen en la cultura de la innovación corporativa.
- Realizar entrevistas con distintas personas influyentes o con gran conocimiento sobre la innovación para comprender el significado de innovación, percepción de la cultura de innovación y factores que ellos ven que impiden la cultura de innovación.
- Realizar una encuesta en Google Forms a las pymes con distinta cantidad de trabajadores con los factores que pueden afectar a la cultura de innovación para evaluar las percepciones de las distintas áreas de trabajo con respecto a la innovación en la organización.
- Realizar un diagnóstico de 3 pymes con distinta cantidad de trabajadores mediante encuesta MIT con el fin de saber cómo está la cultura de innovación inserta dentro de la institución y su nivel de innovación.
- Confeccionar una pila de preguntas para entrevistar a distintos CEOS de pymes y organizaciones con el fin de conocer entender la perspectiva que tienen frente a la cultura de innovación, cuál es su visión y participación dentro de la innovación de la empresa, los miedos, objetivos y proyecciones con respecto al tema.
- Analizar la data obtenida a través de las encuestas de “estudio de innovación” realizada en Google Forms y entrevistas para ver si existe descoordinación vertical, horizontal o ambas dentro de las distintas organizaciones y si las perspectivas que tienen los CEAS, expertos de innovación y trabajadores con respecto a la innovación y cultura tienen relación.
- Reconocer estadísticamente los conocimientos sobre la innovación dentro de las pymes para identificar cuáles son sus impedimentos de la cultura de la innovación, con el fin de poder dar soluciones a estas problemáticas ayudando a generar dicha cultura
- Entregar herramientas mediante la información sintetizada y de manera clara de los resultados obtenidos para que logren mejorar y adquirir estrategias enfocadas a la implementación de la cultura de la innovación.

ESTADO DE ARTE

Con el fin de poder desarrollar una buena investigación es importante contar con conocimientos previos, ya sea ideas, conceptos, contextos mundiales y nacionales, evolución de la innovación, crecimientos de las empresas frente a este hecho, posicionamiento de nuestro país, entre otras. Así comprender de mejor manera los temas que se abordaran. Es por esto que en el presente se dará a conocer la innovación y su cultura.

3.1 Antecedentes

Es importante mencionar que tanto las personas naturales como las jurídicas pueden ser parte del proceso de innovación, considerando que para formar una cultura de innovación va desde la persona hacia un equipo de trabajo. Sin embargo, en el contexto de empresas podemos encontrar dicha cultura en todos los sectores e industrias ya sea en agricultura, alimentación, comercio, construcción, educación, transporte, minería, textiles entre otros.

3.2 Contexto mundial y nacional

El mundo está enfrentando distintas adversidades entre ellas podemos encontrar tres crisis ambientales. El cambio climático, la pérdida de la biodiversidad y la contaminación donde “la degradación ambiental está impidiendo el progreso hacia la erradicación de la pobreza y el hambre, la reducción de las desigualdades y la promoción del crecimiento económico sostenible” (PNUMA, 2021), lo que ha llevado a que se generen nuevos desafíos, desarrollo de innovación, nuevos avances científicos, creación de nuevas políticas, para lograr los Objetivos de desarrollo sostenible (ODS) de la agenda 2030 y el neutro de carbono para el 2050.

En simultáneo durante los dos últimos años el mundo se ha enfrentado a una crisis sanitaria producto del COVID-19, la pandemia no solo afectó a las personas en salud física y mental, pérdidas de familiares, sino que también a las empresas.

En Chile, podemos apreciar distintos factores que se vieron afectados como ventas por tipo de empresa y región, empleo y remuneraciones. En relación a las ventas, las empresas de todos los tamaños experimentaron caídas en las ventas: las pequeñas experimentaron una variación interanual promedio de -10,4%; y las medianas de -4,3%, a

nivel de empleo se produjo una caída en la dotación de trabajadores dependientes en todos los tamaños de empresa durante el 2020, donde las microempresas tuvieron una variación interanual promedio de -21,2%, las pequeñas de -8,9% y las medianas un -6,1%, en remuneraciones se observa una variación negativa en las micro, pequeñas y medianas empresas de -3,9%, -0,3% y -1,5% respectivamente. Con respecto a la variación en ventas por región la V región tuvo una disminución de 33,7% en microempresas, 6,8% en pequeñas y un 3,4% en las medianas (Ministerio de economía, 2021)

El interés y desarrollo de la innovación se está dando de manera fuerte en los países desarrollados, con importantes resultados en el mejoramiento de la productividad, riqueza y desarrollo. Desde el 2007 se comenzó a publicar el índice Mundial de La innovación con el fin de poder evaluar la innovación y las medidas que hay que implementar en los distintos gobiernos y en sus políticas económicas, en donde el año 2021 se puede destacar como las economías más innovadoras del mundo Suiza, Suecia y Estados Unidos

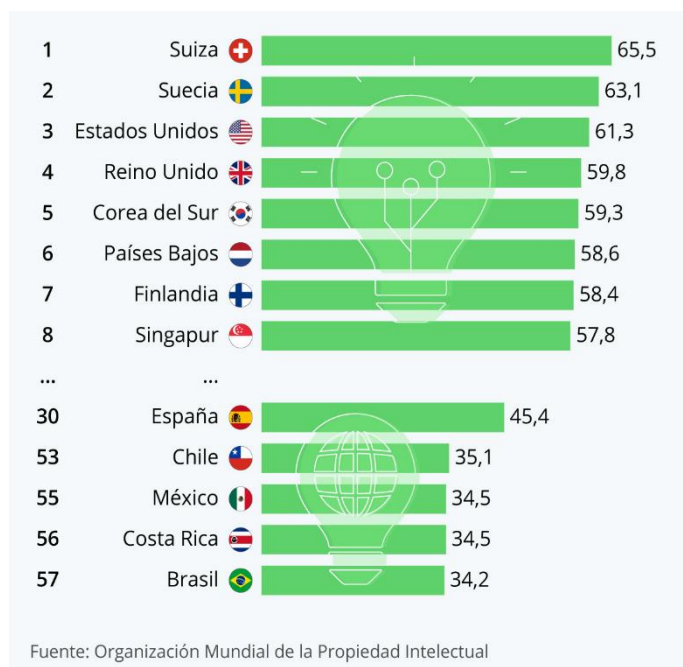


Gráfico 7

Fuente: Décima encuesta de innovación

Como se puede apreciar en el grafico 7 Chile se encuentra en la posición número 53 de 132 a nivel mundial y en primera posición a nivel continental debido a esto nuestro país fue reconocido como la principal economía innovadora de Latinoamérica la que fue demostrado en el Índice Global de Innovación 2021 medido por la Organización Mundial

de Propiedad Intelectual (OMPI), sin embargo la última encuesta realizada por el INE sobre gastos y personal en I+D revelo que solo un 0,35% del PIB es invertido en el área de innovación.

3.2 Concepto de innovación en la historia.

Las personas estamos contantemente pensando en proyectos o metas que queremos realizar, sin embargo, nos vemos limitados por distintos aspectos, es por esto que necesitamos que el mundo en general este abierto al cambio, nuevas ideas y desarrollo con el fin de aprovechar todas las oportunidades que se están dando para conseguir un mejor estilo de vida y desarrollo humano sin tener limitaciones producto al miedo al cambio. Esto se debe instaurar y complementar con el fomento de nuevas habilidades científicas, aceptación de la tecnología lo cual involucra el compromiso de todo desde las escuelas, gobiernos y empresas brindando ya sea espacios para su desarrollo como las inversiones y políticas ya que “Existe una correlación directa entre el compromiso del gobierno a innovar y sus políticas en I + D + i, y su habilidad de atraer y retener a organizaciones innovadoras”, asegura en una columna en la revista Forbes Joe Harpaz, presidente y jefe de operaciones de Modernizing Medicine.

Sin embargo, para entender y saber aprovechar estas nuevas ideas debemos comprender el concepto de innovación el cual ha sido modificado e interpretado de distintas maneras a lo largo de la historia por diferentes autores e investigadores donde podemos destacar:

- Thompson en 1965 el cual dice que “la innovación es la generación, aceptación e implementación de nuevas ideas, procesos, productos o servicios”.
- Zaltman, Duncan y holbeck en 1973 quienes dicen que es una idea, practica o artefacto material percibido como nuevo.
- Peter F. Drucker, dice que la innovación es el esfuerzo que uno realiza para conseguir un cambio económico y social de la empresa además de implementar un nuevo concepto sobre que es la innovación sistemática la cual consiste en la búsqueda organizada y con un objetivo, de cambios y

en el análisis sistemático de las oportunidades de ellos, pueden ofrecer para la innovación social o económica (Drucker, 1985).

- Dalle 2006 quien dice que la innovación es el desarrollo creativo, proveniente de un estímulo externo, que dirige hacia productos/servicios comerciales.
- Para la real academia española la innovación es la creación o modificación de un producto, mejor desarrollado y a su introducción en el mercado.

Al analizar todos los conceptos mencionados anteriormente podemos concluir que la innovación en la creación de valor. Ahora teniendo un concepto sobre la innovación y analizando con nuestra historia podemos decir que es algo que está en el ADN de las personas ya que para poder seguir adaptándonos a las amenazas u oportunidades desde la prehistorias hemos tenido que innovar como por ejemplo una vez que fue descubierto el fuego ya no solo se utilizaba para calentar, cocinar sino que se utilizó con distintos elemento para formar una antorcha y así sucesivamente o como fue la evolución de la rueda identificando como el primer innovador al mono que evoluciono hasta el Homo Sapiens.

Sin embargo, la innovación requiere de tiempo como ejemplo para poder llegar a las aplicaciones actuales como las redes sociales se comenzó con el canal de distribución de información que era el periódico o diario, que, luego siguiendo con la radio, luego la televisión, internet, celulares siendo un trabajo constante de avance el que además tiene un proceso dinámico de creación de valor.

3.3 Contexto cultura de innovación en Chile

Ahora bien en el ámbito de la cultura de las empresas en Chile se pueden apreciar distintos cambios en diferentes niveles, partiendo desde la apertura hacia las ideas, en donde los colaboradores sienten en su mayoría (86%) que pueden intercambiar ideas de manera abierta y dinámica, además de generar espacios participativos con el ecosistema a través de alianzas y colaboraciones externas que permiten desarrollar y/o mejorar los productos y servicios (82%), y también desde la generación de organizaciones más horizontales y con mayores grados de autonomía, en donde los trabajadores sienten que tienen libertad para decidir cómo desarrollar su trabajo (86%). Las gobernanzas de

innovación se han consolidado y actualmente el 88% de las empresas estudiadas cuentan con un comité de innovación y un 76% con un área exclusiva para gestionar la innovación. (RankingC3, 2021, pág. 9). Brinca (Consultora de innovación y evolución corporativa) junto a la universidad del desarrollo se unieron para realizar la octava versión de Ranking C³ de creatividad e innovación la cual busca premiar empresas destacadas en cultura e iniciativas de innovación en Chile la cual tienen como metodología la “metodología C³” la cual entrega KPI’s para una gestión integral del programa de innovación. Esta mide la inversión de I+D+I (investigación, desarrollo e innovación) de cada empresa, la estrategia, sistema de gestión y el desarrollo de una cultura creativa e innovadora a través de 10 dimensiones (Confianza y colaboración, compromiso estratégico, diversidad, recursos e incentivos, apertura interna, autonomía, tiempo, liderazgo, trabajo desafiante y apertura) las cuales describen situaciones cotidianas del trabajo que facilitan u obstruyen la innovación, estas se valoran a través de encuestas cuyos resultado en puntuación identifican en que etapa están (cultura cerrada, cultura de la eficiencia, cultura del aprendizaje o cultura creativa e innovadora). En esta versión participaron 60 empresas, más de 15.000 colaboradores, más de 16 industrias.

Al relacionar lo anteriormente mencionado respecto la pandemia, esta afecta directamente a la innovación especialmente a la cultura y los resultados de la octava versión del ranking C³ de esta se viste un gran crecimiento, esto se puede apreciar en el siguiente grafico donde muestra el cambio desde el año 2013 al 2021.

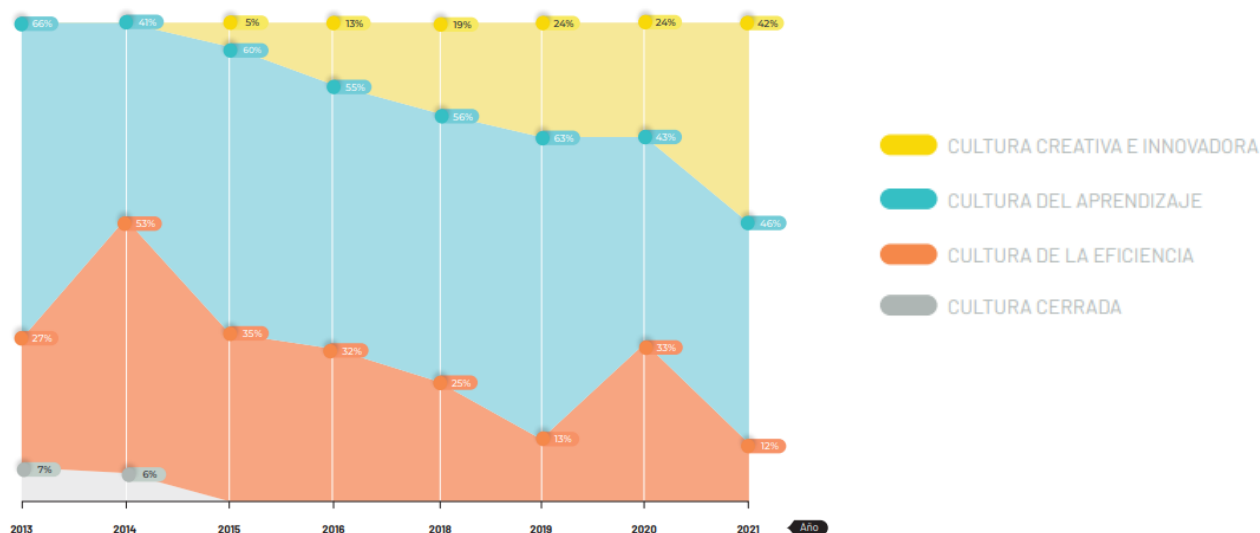


Gráfico 8

Fuente: Brinca 2021, Octava versión ranking C³

Donde el color plomo representa la cultura cerrada, el anaranjado la cultura de la eficiencia, el celeste la cultura del aprendizaje y la amarilla la cultura creativa e innovadora.

De este grafico podemos observar que desde el año 2013 existe un interés en la innovación y ya del 2015 hubo una progresión de culturas creativas e innovadoras y finalmente en el 2021 tuvieron un aumento importante de 18 puntos en comparación al año 2019, lo que puede indicar la aceleración que hubo tras la pandemia del COVID-19.

Adicionalmente Brinca ha identificado periodos de evolución de la gestión de la innovación en las empresas chilenas que se han caracterizado a partir de cuatro olas (conciencia, Gestión, Aceleración y expansión), las cuales se superponen entre si donde las empresas van ampliando su alcance incorporando nuevas olas.

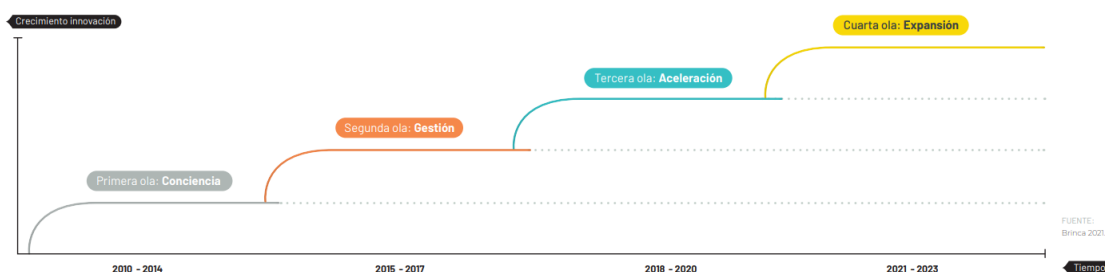


Gráfico 9
Fuente: Octava versión ranking C³

La primera ola corresponde a generar conciencia sobre la innovación y la creatividad en la cultura organizacional, la segunda es consolidar un sistema de gestión para innovar de forma sistemática, definición de roles, procesos, incentivos y funciones; la tercera corresponde acelerar los procesos de innovación para acortar los time to market y lograr resultados en última línea. Las líneas y proyectos avanzan lento, por lo que la agilidad organizacional se hace relevante para impulsar innovaciones disruptivas, y la cuarta corresponde a la expansión de la innovación a otras áreas de la empresa como transformación digital, sostenibilidad y desarrollo de nuevos modelos de negocios. Como resultados de cultura chile 2021 se obtuvo con 65 puntos una media, donde 9 de las 10 dimensiones del modelo C3 mejoraron su puntuación frente al 2020, destacando autonomía, apertura interna, compromiso estratégico y confianza y colaboración, mientras que el tiempo pasó a ser la dimensión más débil de la cultura de la innovación, evidenciando una situación de cansancio y dificultad para balancear el core business con

actividades

de

innovación.

En relación con la cultura de la innovación por industrias entre el año 2013 al 2021 la situación sanitaria ha acelerado la digitalización y la importancia de gestionar la innovación de manera ágil y eficaz, en la siguiente tabla se puede apreciar su puntaje con respecto a la metodología C³ y algunas de las iniciativas.



Gráfico 10

Fuente: Octava versión ranking C³

Además de mencionar las industrias es importante destacar que las empresas ganadoras en cultura 2021 fueron Walmart Ominichannel Supply Chain, Banco Santander, TPA, ISA intervial, Caja Los Andes, SURA Asset Managenent, Natura, Banco BICE, Echeverria izquierda Inmobiliaria, Esign.

MARCO TEORICO

Conceptos Claves

Es importante manejar los conceptos básicos relacionado con el estudio ya que nos facilitara el adecuado uso y comprensión de ellos.

4.1 PYMES

Es una abreviación de “pequeñas y medianas empresas”, su estratificación se muestra a continuación:

- Microempresas: Emplean entre 1 y 9 trabajadores, generando un ingreso máximo de 2400 Uf al año.
- Pequeñas empresas: Emplean entre 10 y 49 trabajadores, generando un ingreso entre 2400 uf y 25000 uf anuales.
- Medianas empresas: Emplean entre 50 y 199 trabajadores, generando entre 25.000 uf y 100.000 uf al año.

4.2 Startup

Son emprendimientos emergentes que cuenta con un grado de innovación y tecnología importante, estas se caracterizan por tener un potencial de crecimiento elevas, son escalable y adaptación a los cambios. Además de ser adversos al riesgo, asumiendo el fracaso como una oportunidad de mejora.

4.3 Ventaja competitiva

Según Charles W.L Hill, Melissa A. Schilling y Gareth R. Jones es la ventaja alcanzada sobre los rivales cuando la rentabilidad de una compañía es mayor que la rentabilidad promedio de las empresas de su industria, sin embargo nos quedaremos con el concepto según Michael Porter el cual dice que la ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, siempre que exceda el costo de esa empresa por crear ese valor” (Porter, 1985).

4.4 Productividad

Utilizaremos la definición según David Allen Collier y James R. Evan que dice que “La productividad es la proporción entre los productos de un proceso y los insumos. Cuando los productos aumentan respecto a un nivel constante de insumos, o cuando la cantidad de insumos disminuye respecto de un nivel constante de productos, la productividad aumenta. Así, una medida de productividad describe cuán bien se usan los recursos de una organización para generar productos”, además de complementar productividad como eficiencia el cual es aumentar el volumen de producción, manteniendo constante la cantidad de insumos o mantener el nivel de producción disminuyendo el volumen de insumos.

4.5 Creatividad

La Real Academia Española (RAE) define la creatividad como la facultad de crear, capacidad de creación, este concepto se puede complementar con la definición de otros autores los cuales dicen que “la creatividad, se refiere a las aptitudes que son características de los individuos creadores, como la fluidez, la flexibilidad, la originalidad y el pensamiento divergente” (Guilford, 1952), “ Es un proceso para formar ideas o hipótesis, verificarlas y comunicar los resultados, suponiendo que el producto creado sea algo nuevo” (Thurstone, 1952) mientras que Lopez y Recio (1998) dicen que “creatividad es un estilo que tiene la mente para procesar la información, manifestándose mediante la producción y generación de situaciones, ideas u objetos con cierto grado de originalidad; dicho estilo de la mente pretende de alguna manera impactar o transformar la realidad presente del individuo”

4.6 Sustentabilidad

La sustentabilidad es “ un proceso” que tiene por objetivo encontrar el equilibrio entre el medio ambiente y el uso de los recursos naturales, “Sustentabilidad es la habilidad de lograr una prosperidad económica sostenida en el tiempo protegiendo al mismo tiempo los sistemas naturales del planeta y proveyendo una alta calidad de vida para las personas”, mientras que el concepto moderno de sustentabilidad es “el desarrollo sustentable la capacidad que haya desarrollado el sistema humano para satisfacer las

necesidades de las generaciones actuales sin comprometer los recursos y oportunidades para el crecimiento y desarrollo de las generaciones futuras” (Brundtland, 1987)

4.7 Incentivos Laborales

Cuando hablamos de incentivos laborales nos referimos aquellas cosas ya sean tangibles como intangibles que impulsan y motivan a las personas a mejorar en actividades, tareas o aspecto laborales, con la finalidad de alcanzar una meta. En donde se piensa que empleados más felices, conformes y con sensación de valoración son más eficientes.

Dentro de estos existen distintos tipos de incentivos, dentro de los económicos podemos encontrar comisiones donde los trabajadores reciben un porcentaje por venta o cliente conseguido, méritos donde la empresa aumenta los salarios en función de los objetivos obtenidos, bonos los cuales hace referencia a complementos de sueldos, planes de préstamos, reembolsos médicos. Dentro de los no económicos podemos encontrar la flexibilidad que se pueden otorgar en cuanto a horarios, trabajos remotos y libertad horaria, tiempo, donde se ofrecen días libres, formación para que los empleados se capaciten, estudien o adquieran mayores conocimientos y también obtener tiempo de ocio donde la organización habilita espacio para realizar actividades fuera del trabajo diario. Dichos incentivos laborales ya sean económicos o no económico tendrán mayor relevancia o valoración por parte de los empleados dependiendo de sus necesidades personales y estilos de vida, ya que mientras para algunos será importante ganar más dinero para otros puede ser trabajar de manera remota o home office.

4.8 Innovación

Para el ámbito del estudio se utilizará Innovación como la creación o modificación de un producto, mejor desarrollado, y su introducción en el mercado, donde todo llega a un fin común el cual es crear valor concepto definido por la real academia española.

4.8.1 Tipos de innovación

Como fue mencionado anteriormente la innovación es desde los inicios donde podemos identificar pequeños o grandes cambios dentro de la historia esto se debe a que existen distintos tipos de innovación de los cuales podemos destacar innovación por grados la cual, hace referencia al impacto que tienen los productos y/o servicios dentro de esta se encuentra la incremental y la disruptiva.

- La primera se refiere a mejoras continuas del funcionamiento del producto o proceso y generalmente las desarrollan y adoptan las empresas dominantes de las industrias según Christensen (1997), la cual se complementa con el concepto de Machado el cual dice que la innovación incremental es la que se deriva de pequeños cambios dirigidos a incrementar la funcionalidad de la empresa u organización, que si bien son poco significativas, cuando suceden de forma continua y acumulada pueden constituir una base permanente de proceso. Así se observa como el crecimiento y el éxito experimentado por las empresas autosostenibles en los últimos tiempos, responde en gran parte a programas a largo plazo, caracterizados por una mejora continua y sistemática en el diseño de productos o procesos.
- Mientras que la innovación disruptiva hace relación a nuevas cosas o procesos más tecnológicas o que no estén en el mercado.

Adicionalmente podemos encontrar innovación en los productos/servicios, proceso y en el modelo de negocio:

- La primera corresponde a el proceso de insertar nuevos productos o articulo al comercio con características y funcionamientos notoriamente mejorados alcanzando y sobrepasando las expectativas que tiene el consumidor.
- La segunda corresponde al cambio o mejoras relacionadas a la tecnología o la forma de ejecución en la producción de los bienes o servicios.

- La tercera no implica cambiar los productos o servicios, sino que consiste en reconfigurar la forma en la que la compañía lleva a cabo su actividad empresarial

Cabe también destacar que existe innovación abierta (IA) e innovación cerrada (IC) las cuales se basan en dar énfasis al potencial humano:

- La innovación abierta un modelo enfocado en el trabajo conjunto de las personas y entidades externas a la empresa para encontrar nuevas ideas y procesos, Chesbrough (2003) dice que la innovación abierta es un modelo mediante el cual las empresas pueden hacer uso intensivo de conocimiento tanto interno como externo, con el objetivo de potenciar y acelerar su innovación interna y expandir los mercados para el uso externo de la innovación, que además la IA considera las fuentes de conocimiento a través de asociaciones y colaboraciones soportadas con tecnología para trabajar con los grupos de interés y otros actores de la sociedad y así propiciar la inteligencia colectiva de la innovación empresarial (Chesbrough, 2006; Chesbrough et al., 2008; Dahlander y Gann, 2010; Enkel et al., 2009).
- Mientras que la innovación cerrada corresponde a que las empresas realizan sus procesos de desarrollo al interior de la organización pudiendo acceder a fuentes de conocimientos externas, pero solo para algo específico del proceso de innovación y según Chesbrough está relacionada con la idea que la idea de innovación exitosa requiere de tener control con el enfoque en lo interno potenciando procesos de I+D, consiguiendo ventajas competitivas a través de la generación y desarrollo de valor.

4.9 I+D

Como sabemos la innovación puede ser de naturaleza tecnológica o no, sin embargo, cuando involucra tecnología lo debemos relacionar con I+D es un elemento básico para captar e implementar la tecnología mediante el traspaso de tecnología. Pero ¿Qué es I+D? I+D es el acrónimo usado para hablar de investigación y desarrollo, lo que involucra todas las actividades que se llevan a cabo en una organización o empresa para realizar innovación ya sea en la mejora de sus productos, servicios o procesos existentes para crear ideas nuevas. Una definición más técnica es el proceso de investigación en conocimientos científicos y técnicos, con el objetivo de desarrollar tecnologías para obtener nuevos productos, materiales o procesos. Para CORFO I+D se asocia a los trabajos de alta complejidad realizados por una minoría de actores privados, sin embargo, en la práctica, muchas empresas llevan a cabo este tipo de actividades, siendo la investigación “la generación de nuevos conocimientos, mediante la ejecución de trabajos experimentales o teóricos” y el desarrollo experimental “es la creación de nuevos o mejorados materiales, productos, dispositivos, procesos, sistemas y servicios, mediante el uso y aprovechamiento de la investigación o conocimiento disponible”. (CORFO, s.f.).

Existen tipos de investigación y desarrollo (I+D) entre los cuales se pueden destacar la investigación básica la cual busca adquirir conocimientos nuevos formulando hipótesis, leyes y teorías. Investigación aplicada donde los conocimientos se utilizan para conseguir objetivos prácticos. Y desarrollo tecnológico el cual utiliza conocimientos de la investigación aplicada donde la empresa consiguió “Know How” y se crean productos mínimos viables o prototipos.

Para las empresas contar con I+D es beneficioso ya que a corto, mediano y largo plazo logra generar conocimiento exclusivo de la tecnología generada, obteniendo no solo ventaja competitiva sino independencia frente a los nuevos elementos generados pudiendo comercializarlos, reducir costes, mejor calidad de los productos además de ventajas fiscales por la inversión y efectos de experiencias.

4.10 Cultura de innovación.

Para comenzar debemos entender el concepto genérico de la cultura que según el antropólogo social Tylor “ese todo, lo complejo que incluye conocimiento, creencia, arte, moral, ley, costumbre y cualquier miembro de la sociedad” y al relacionarlo con una organización podemos decir que son todas aquellas normas y valores por los que se rige una empresa que se complementan con la organización en general que está compuesta tanto por los equipos, maquinas, documentos entre otros y las personas que aportan con sus habilidades y conocimientos, siendo un pilar la cultura organización ya que es lo que hace diferente a la empresa a niveles internos, Davis (1993) afirma que son siempre singulares que poseen su historia propia, comportamientos, procesos de comunicación, relaciones interpersonales, sistema de recompensa, toma de decisiones y filosofía que constituye la cultura, donde esta organización sabiendo sus raíces puede generar cambios y avanzar de manera eficiente. Además, es importante que dicha cultura afecta a la empresa en general involucrando todas las áreas que la componen y que cuando las personas se sienten identificadas y apreciadas dentro de la misma la organización se vuelve más poderosa adaptándose de mejor manera al entorno, captando las amenazas y oportunidades a tiempo.

Ahora bien, relacionando a la innovación, podemos decir que la cultura de innovación son acciones que fomentan la creatividad constante dentro de una organización, incitando a los colaboradores de todas las áreas a dar a conocer sus ideas no tradicionales para obtener nuevas formas de trabajar o nuevos proyectos que implementar. Otro concepto es que la cultura de innovación es “el conjunto de conocimientos, prácticas y valores (individuales y colectivos), que determinan disposiciones y formas de hacer las cosas y que promueven, en la sociedad, la generación de nuevos conocimientos y la creación de innovaciones”. (Cornejo & Muñoz, 2009). Mientras que para Morcillo (2007) la cultura de la innovación se refiere a la manera de pensar y actuar diferente a lo convencional, implica comportamientos flexibles para asumir cambios que generan el mejoramiento en el funcionamiento de la empresa, optimización de procesos; de igual manera es preciso destacar la función de la creatividad como instrumento para estimular la innovación, lo que implica cambiar paradigmas tradicionales.

Debido a lo anteriormente mencionado podemos decir que la innovación es un proceso tanto individual como grupal y que al ser potenciado podemos generar más valor para las personas y cambios de gran impacto, sin embargo, es un proceso que no se puede recorrer en solitario ya que necesitaremos en algún momento ayuda ya sea en la investigación, tecnología, procesos u otro. Desde varios años atrás organizaciones de todos los tamaños, sectores y diferentes países comenzaron a generar innovación con distintos objetivos ya sea posicionamiento en los mercados, mejora en los procesos operacionales, nuevos servicios o productos, sustentabilidad entre otros con el fin de enfrentar los nuevos cambios, necesidades y amenazas en sus mercados donde algunos se enfocan en la innovación abierta, cerrada o ambas pero se ha demostrado que cuando la organización completa tiene el mismo objetivos los procesos se aceleran como es el caso de Google donde sus trabajadores le dedican más del 20% de las horas laborales a la innovación, es por esto que se debe generar la cultura de la innovación involucrando a todos los funcionarios de la empresa desde gerencias, comité ejecutivo hasta las secretarías ya que la innovación y creación de las ideas vienen desde el personal, la experiencias y dolencias tanto de las áreas como de lo cotidiano. Adicionalmente podemos decir que la innovación es un factor fundamental para aumentar la competitividad de las empresas y los países que no solo involucra al personal de la organización sino con la estrategia y disciplina del negocio u organización es por esto que para que las empresas y países sean innovadores deben contar con condiciones que la impulsen y desde ahí poder implementar, consensuar su propio modelo de cultura de innovación que sea apto para generar nuevas ideas. Una vez implementado dicha cultura a la organización se comienza a trabajar la innovación como foco principal desde los valores, hábitos y comportamientos de los colaboradores

Para poder tener una cultura de innovación se deben adaptar diversos conceptos dentro de la organización las cuales son: El liderazgo, enfocado en lo visionario, donde la gerencia debe enfocarse en generar instancias de creación y obtener nuevas ideas, el compromiso del área de recursos humanos quien debe tener la misión de incentivar y aceptar las iniciativas que vayan surgiendo además de impulsar formación de innovación desde el momento de cursos de los colaboradores; además de la gestión de colaboración

ya que todos las áreas y departamentos deben trabajan en conjunto no solo facilitando información sino en un trabajo permanente.

Varios autores han podido distinguir elementos, características y/o atributos de la cultura de la innovación dentro de ellos se destaca:

- Geert Hofstede, quien dice que existe baja distancia del poder en la organización y su estructura social, se puede apreciar que hay tolerancia al riesgo, una comunidad con compañerismo, colaboración y cooperación, adaptabilidad a los cambios además de satisfacción al hacer (Hofstede, 1991),
- Dobni quien dice que se debe tener la intención de ser innovador, una infraestructura y entorno para poder desarrollar e implementar la innovación además de comportamientos a nivel operativos para influir en una orientación de mercado y valor. (Dobni, 2008).
- Shelton identifica que hay que tener talento y motivación, actuar de manera ágil, atreverse a experimentar y correr riesgo, además de existir colaboración en todo el ecosistema (Shelton, 2016).

Adicionalmente a estos conceptos y características han existidos diversos métodos para implementar la cultura de la innovación donde muchos han adoptado en primera instancia dar a conocer el concepto de innovación y sus oportunidades, una vez esto entendido y aceptado por los colaboradores es motivar para que participen activamente en el proceso de innovación, tanto en la creación de nuevas ideas como apoyando otros proyectos de la organización, luego se proporciona instancias, tiempo, información y herramientas necesaria para que puedan desarrollarlo de manera constante. Y segundo lugar, crear talleres de participación activamente para los trabajadores así se genere comunicación y conciencia del proceso de crecimiento constante. Según el libro de Patricio Morcillo “Cultura e innovación empresarial, la conexión perfecta” (2007) se destaca que la empresa es un sistema sociotécnico de carácter abierto y flexible que puede generar cambios constantemente, y que para ser desarrollado se cuenta con la capacidad creativa de las personas la cual puede ser potenciada, se debe contar con aceptación de la innovación por lo que lo principal es que las empresa cree las condiciones óptimas que ayuden e impulsen la innovación y luego de eso tener instancias para generar nuevas ideas y hablar sobre innovación, además toda organización deberá contar con una dirección que

apunte hacia la innovación con actitudes proactivas, disponibilidad asumir riesgo, contar con capital, ser participativo, ver el fracaso como una oportunidad. como innovación es novedad y riesgo también podemos establecer nosotros mismos las bases con las que queremos construir la cultura de innovación de nuestra organización. Pero algo de lo que hay que ser consciente es que sin valores no hay cultura. Acciones para sembrar una cultura de innovación.

4.10. 1 Colaboradores, Lideres y champions en la innovación.

En la organización o empresa podemos encontrar distintas personas que desempeña acciones para lograr un objetivos dentro de los mismos podemos distinguir entre trabajadores o empleados los cuales tienen como propósito ir a trabajar o desempeñar las tareas asignadas como lo piden las jefaturas con el fin de recibir una contribución o salario, y colaboradores quienes tienen un propósito más amplio que solo recibir su salario al terminar abarcando un compromiso, trabajo en equipo, identificación con la cultura y valores de la empresa sintiendo pertenencia en la organización aportando con motivación, un desempeño más eficiente, clima laboral y productividad.

Y ya una vez implementada el área de innovación o cultura de innovación podremos identificar otros tipos de personas que también mostraran su desempeño dependiendo de su motivación, compromiso y características personales los cuales son lideres de innovación, jefe de proyecto o champion, el primero cumple la función de un embajador de la empresa y sobre todo del área de innovación quien está mostrando visibilidad de las actividades y avances que se van logrando para integrar a las personas creando un aumento en el valor de la empresa, son personas cercanas y tiene actividades externas a su trabajo diario como por ejemplo haciendo charlas, talleres en otros departamentos y aportando tomando decisiones en base al conocimiento que poseen. Para entender el segundo debemos definir el liderazgo como “una actividad amplia y visionaria que intenta discernir la competencia y valores característicos de una organización; articular esa competencia y valores; inspirar e incluso transformar los miembros de la organización de forma que sientan, piensen y actúen en conformidad con esas ideas” (Hampton, 1989) es por esto que corresponde a una persona que cuenta con disciplina, habilidades de gestión, inspira respeto, quiere lograr las metas de forma eficiente, resuelve problemas en la medida que se presentan guiado por presupuestos, métricas y horarios específicos. Y el tercero corresponde a una persona que no le teme a equivocarse y logra fallar temprano

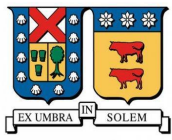
encontrando el éxito en menor tiempo y presupuesto, tiende a escuchar y aprender, cuenta con habilidades de liderazgo, quiere generar valor para la empresa y los clientes, se anticipa a los problemas y es guiado por la propuesta de valor, amenazas y oportunidades del mercado. Es por esto que la empresa para generar la cultura de innovación necesita de colaboradores, líderes de innovación, jefe de proyecto y champions todos bien identificados con sus debilidades y fortalezas los cuales desempeñan distintas funciones y roles. Como dice Koontz-Weirich (2004) “No existen reglas precisas para la formación de equipos eficaces. No obstante, se ha comprobado la utilidad de determinadas disposiciones”

4.10.2 Tipos de descoordinación.

Las empresas innovadoras crean culturas de innovación, sin embargo, se pueden encontrar tipos de descoordinación según el libro “innovar para ganar”, el cual habla de dos:

Descoordinación horizontal: Es la que se produce entre los departamentos existente en la organización, es decir entre igual a igual, donde se dificultan los procesos de generar y desarrollar las ideas donde se ven involucrados distintas áreas para lograr el objetivo final. Aquí se puede notar una tendencia a aislar a determinados departamentos de los proyectos de innovación.

Descoordinación Vertical: Esta descoordinación hace referencia a la participación e influencia de la gerencia y dirección general. En donde hay diferenciación entre la alta gerencia, dirección gerencial y el resto de la organización, donde los primeros no están dispuestos a financiar o a correr riesgos que estén involucrados a la innovación, no incorporan los objetivos de innovación con los objetivos de la empresa, quieren ver resultados más rentables con respecto a los proyectos y en un tiempo limitado para su desarrollo, es aquí donde se puede notar que el compromiso de gerencia es bajo y la innovación termina sin tener un respaldo apto, siendo la ejecución de esta un desastre.



4.10.3 Ecosistema de innovación

Entendemos como ecosistema de innovación al conjunto de sujetos, actividades y herramientas que interactúan, compartiendo sus recursos tangibles e intangibles entre si formando un sistema que produce innovación de manera constante y sostenible. También se puede entender como un entorno constituido por diversos organismos y funciones interrelacionados que tiene como finalidad promover la innovación y a partir de ella el desarrollo económico de un territorio (barceló, 2021).

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para generar una cultura de innovación se debe contar con distintos factores como el esfuerzo económico, esfuerzo dirigido a lograr transformaciones políticas, sociales y organizativas que creen un clima propicio para la aparición de la innovación, donde estos deben estar alineados y trabajando en un mismo sentido

Para poder desarrollar este trabajo que consiste en el estudio de la cultura de la innovación en 3 pymes AMORA, Reparaiso y Ceptinel dedicadas al rubro de cosmética, reciclaje y monitoreo y prevención de delitos financieros respectivamente. mediante la investigación de los factores y variables que afectan directa o indirectamente al desarrollo o aceleración de dicha cultura es por esto que es importante tener un proceso estructurado que guíe lo que se llevara a cabo con el fin de obtener el objetivo esperado. Siendo fundamental la utilización de métodos y técnicas adecuados. Es por esto por lo que se realizara una **investigación explicativa** la cual tiene como objetivo aumentar el conocimiento que se tiene sobre un suceso o algo que está ocurriendo en el cual no se han abordado con profundidad, entendiendo los factores relevantes de ellos.

5.1 Enfoque de la investigación

Debido a que se quiere entender de mejor manera y de forma más integral la realidad de los factores y variables por los cuales no se desarrolla o implementa la cultura de la innovación dentro de las pymes es que se llevara a cabo una investigación con enfoque mixto el cual se puede entender como “un proceso que recolecta, analiza y vierte datos cuantitativos y cualitativos, en un mismo estudio” (Tashakkori & Teddlie, 2003). A pesar de que ambos estudios son contrarios y que no se pueden utilizar de manera conjunta Uwe Flick (2012) dice que la combinación de ambas estrategias se ha cristalizado como una perspectiva que se analiza y practica de varias formas” lo que además podrá ayudar anular sesgos de la investigación y fortalecer el proceso investigativo (Barrantes, 2014, p98)

5.2 Objetivo de la investigación

Conocer cuáles son los factores/variables por parte de la organización incluyendo al personal de trabajo de las distintas áreas que afectan directa o indirectamente al desarrollo de la cultura de la innovación y así poder elaborar un plan de implementación adecuado.

5.3 Grupo objetivo

Trabajadores/colaboradores de las pymes AMORA Spa, Ceptinel Spa y Reparaíso Lda y expertos en innovación.

5.4 Partes de la investigación.

Investigación exploratoria.

Recopilación de datos: En primera instancia se realizará una recopilación de datos secundarios cuya información obtenida se utilizará para la investigación, estas fuentes son de obtención rápida vía internet y libros los cuales son menos costosas de obtener y así poder tener datos iniciales para establecer los problemas de la investigación e información importante de las organizaciones.

En segunda instancia queremos saber la perspectiva de la gerencia o CEO de la organización comprendiendo que opinan sobre la innovación, su cultura, los impedimentos, como son sus trabajadores, entre otros, por lo que se utilizara un método cualitativo recolectando datos a través de distintas fuentes, ya sean personales, institucionales o grupales, formales o informales.

Se contempló entrevistas con 5 expertos en innovación y 2 CEO's, que trabajan en distintas organizaciones, cuentan con diferencia etaria y lugar de residencia. Mediante los mencionados, anteriormente es que será posible adquirir información importante para lograr identificar los factores ya que incorpora, identificar las conductas o acontecimientos que ocurren dentro de la organización, detectar los problemas, limitaciones, intensiones, perspectivas y reacciones de las personas, conocer la estructura de la organización y personas claves con sus respectivos roles y tareas.

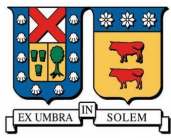
El análisis se realizará de la siguiente manera:

- Recopilar información ya existente y disponible en las empresas ya sean datos, evolución, hechos importantes, crecimiento de la empresa, entre otros.
- Clasificar y seleccionar la información relevante para la investigación.
- Realizar entrevista cara a cara con el área de innovación/Marketing/CEO's.
- Analizar contenido obtenido anteriormente.
- Realizar entrevistas con personal clave conocer su percepción de la innovación y su cultura.
- Leer información obtenida a través de las entrevistas, concretar el contenido relevante para comparar las conductas, conocimientos y perspectivas.
- Interpretación tanto de los datos de la organización como de las entrevistas.
- Análisis de la innovación de la organización.

5.5 Diseño de la entrevista.

Las entrevistas se realizarán por plataforma Meet y Zoom de manera online, esta entrevista constara con una pila de preguntas previamente redactadas. La estructura de esta se muestra a continuación.

1. ¿Cuál es su título y experiencia en el rubro?
2. ¿Qué concepto tiene de la innovación?
3. ¿Cuál cree que es la diferencia entre innovación y creatividad?
4. ¿Qué factores cree que limitan la innovación en Chile?
5. ¿A cuánto tiempo se ven los logros dentro de las empresas y en los proyectos de innovación?
6. ¿Por qué cree que las personas/empresas no se atreven a innovar?
7. ¿Qué factores cree que impiden la innovación en las empresas?
8. ¿Qué es la cultura de la innovación para usted?
9. ¿Qué cree que falta para crear una cultura de la innovación?
10. ¿Qué cosas cree que frena el desarrollo de la cultura de la innovación y a los trabajadores de las distintas áreas y gerencias?
11. ¿Qué es importante para usted a la hora de tener innovación, un área constituida o la cultura de innovación?



12. ¿En las empresas que ha trabajado Cuentan con área de innovación?

Si respuesta es “SI”:

12.1 ¿Cuántas personas componen el equipo?

12.2 ¿Cuáles son sus principales tareas?

Si la respuesta es “NO”:

12.3. ¿Quién se dedica a la parte de innovación?

13. ¿Ha notado qué a la gente le da miedo innovar?

14. ¿Usted cree que las gerencias se enfocan en la innovación?

15. ¿Usted cree que las personas que componen la empresa estarían dispuestas a realizar en sus horas laborales actividades relacionadas a la innovación?

16. ¿Existen instancias que fomenten las nuevas ideas, talleres charlas?

17. ¿Dentro de la empresa se crean instancias para escuchar a los trabajadores, sus ideas problemáticas y otros?

18. ¿Los objetivos de la innovación están alineado con los objetivos de la empresa?

19. ¿Cómo ve los incentivos o recompensa dentro de la organización?

20. ¿Cree que el ecosistema de la innovación es importante para crear una cultura de innovación? ¿Por qué?

21. ¿Quiénes componen su ecosistema de innovación?

22. ¿Qué opina de la cultura de innovación en Chile?

5.6 Investigación concluyente

Para completar el trabajo anteriormente realizado y así poder obtener información importante de la investigación de las empresas es que se ejecutara una investigación cuantitativa en el cual le pediremos a los funcionarios de las distintas áreas de la organización que respondan la encuesta (MIT / elaboración propia/ Mixta) y la cual será enviada vía correo a través de un link de la plataforma Google Forms, la estructura de esta será de selección múltiple y de forma anónima, intentando llegar a la mayor cantidad de personas posibles de cada área de la organización.

Hipótesis de la investigación:

Ho: las personas no conocen que es la innovación, ni los tipos de ella que existen.

H1: A las personas les da miedo dar a conocer las ideas que tienen por ser rechazadas

H2: A las personas les da miedo dar a conocer sus ideas porque cree que se las van a robar o la empresa se adueñara de ellas sin dar contribución.

H3: No existen instancias de creación de las ideas o involucramiento en la realización de nuevos proyectos.

H4: El personal es presionado a cumplir con sus metas con lo que se sienten presionado en realizar otras actividades externas a sus tareas diarias/semanales/mensuales/anuales.

H5: No conocen que se está haciendo en la empresa.

H6: Las personas no están dispuestas a trabajar más.

H7: La gerencia no quiere invertir en innovación.

H8: La pyme no cuenta con recursos para financiar instancias que fomenten la cultura de la innovación.

H8: Las áreas de la empresa no se integran en los procesos de innovación

H9: No existe motivación para idear procesos de innovación

5.7 Diseños de las encuestas

MIT:

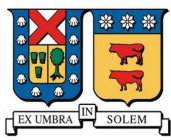
La encuesta busca medir la cultura de la innovación que existe dentro de las empresas, además de revelar los factores donde hay fallas en los cuales se debe poner atención con el fin de mejorar y por otro lado los puntos fuertes de la organización que se deben reforzar.

Esta encuesta se basa en que la cultura de la innovación recae en 6 bloques los cuales son recursos que comprenden 3 factores: personas, sistemas y proyectos; procesos, que es la ruta que siguen las innovaciones a medida que se desarrollan; éxito, punto donde se pueden captar 3 niveles: externo, empresarial y personal; valores, los cuales generan prioridades que se reflejan en como una empresa gasta su tiempo y dinero; comportamientos que describen como las personas actúan hacia la innovación y clima el cual logra captar si se fomenta la innovación, el compromiso y entusiasmo.



Figura 1 Bloques MIT

Esta consiste en clasificar la organización en cada uno de los 54 elementos donde 1 es nada, 2 en pequeña medida, 3 grado moderado, 4 en gran medida y 5 totalmente.



A continuación, muestra la encuesta del MIT.
Debes responder 6 bloques, los cuales se componen de 9 elementos cada uno.

Se debe clasificar con nota del 0 al 5 según tu percepción.
0 es Desconozco la información, 1 nada, 2 en pequeña medida, 3 en grado moderado, 4 en gran medida, 5 totalmente

1.- Nombre de la organización

2.- ¿Con qué género se identifica?

- a. Mujer
- b. Hombre
- c. Prefiero no decirlo

3.- ¿A qué rango de edad pertenece?

- a. 18 – 28
- b. 29 – 38
- c. 39 – 48
- d. 49 – 65

4.1.- Responda las siguientes 9 preguntas

- 1. Tenemos un deseo de crear cosas y explorar nuevas oportunidades
- 2. Tenemos tolerancia a la ambigüedad cuando exploramos nuevas oportunidades.
- 3. Accionamos evitando la parálisis-análisis cuando detectamos oportunidades.
- 4. Fomentamos nuevas formas de pensar y nuevas perspectivas.
- 5. Se brinda la libertad para buscar nuevas oportunidades.
- 6. Nos gusta ser espontáneos y reírnos de nosotros mismos.
- 7. Somos buenos para hacer preguntas en búsqueda de lo desconocido.
- 8. Experimentamos constantemente para innovar
- 9. Tratamos el fracaso como un aprendizaje.

4.2.- Responda las siguientes 9 preguntas

*Se entiende como "líder" o "nuestros líderes" persona que es parte de la organización que usted vea o identifique como líder.



1. Nuevos líderes nos inspiran para innovar con una visión de futuro.
2. Nuestros líderes nos desafían a actuar y pensar como emprendedores.
3. Los líderes modelan comportamientos de innovación para ser seguidos.
4. Los líderes dedican tiempo a entrenar nuestros esfuerzos de innovación.
5. Las personas en todos los niveles toman la iniciativa para innovar.
6. Los líderes apoyan proyectos de innovación cuando hay éxito y fracaso.
7. Los líderes usan sus influencias para ayudar a rebasar obstáculos de la innovación.
8. Nuestros líderes pueden modificar el curso de acción cuando sea necesario.
9. Nuestros líderes persisten en perseguir oportunidades incluso con adversidades.

4.3.- Responda las siguientes 9 preguntas

1. Nuestra comunidad habla un lenguaje común de la innovación.
2. Apreciamos y respetamos diferencias que existen en nuestra comunidad.
3. Trabajamos bien en equipo para capturar oportunidades
4. Somos conscientes de hacer las cosas que decimos que valoramos.
5. Cuestionamos decisiones y acciones que son incongruentes con nuestros valores.
6. Expresamos libremente nuestras ideas y opciones, aunque sean poco convencional.
7. Minimizamos las reglas, políticas, procesos para simplificar nuestro lugar de trabajo.
8. Las personas asumen sus responsabilidades en sus acciones sin culpar a otros.
9. Nuestra gente sabe cómo empezar y movilizar iniciativas de innovación.

4.4.- Responda las siguientes 9 preguntas

1. Tenemos líderes que están dispuestos a ser campeones de la innovación.
2. Tenemos acceso a expertos en innovación que nos apoyan en nuestros proyectos.
3. Contamos con el talento interno para tener éxito en nuestros proyectos de innovación.
4. Tenemos los sistemas correctos de contratación para seleccionar al mejor talento que respalde nuestra cultura de la innovación.
5. Contamos con buenas herramientas de colaboración para respaldar nuestros esfuerzos en innovación.
6. Somos buenos aprovechando nuestras relaciones con proveedores y clientes para encontrar oportunidades de innovación.

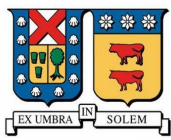
7. Damos a las personas tiempo para buscar nuevas oportunidades.
8. Contamos con recursos dedicados a la innovación.
9. Hemos dedicado espacio físico y virtual para buscar nuevas oportunidades.

4.5.- Responda las siguientes 9 preguntas

1. Generamos ideas de manera sistemática a partir de diversas fuentes.
2. Filtramos metódicamente ideas para identificar las más prometedoras.
3. Seleccionamos ideas u oportunidades con base en una cartera de riesgos claramente articulada.
4. Pasamos rápidamente ideas u oportunidades a prototipos.
5. Tenemos círculos de retroalimentación efectivos para escuchar la voz del cliente.
6. Paramos rápidamente los proyectos con base a criterios de fallo previamente definidos.
7. Nuestros Procesos están diseñados para ser flexibles y no se basa en control de burocracia.
8. Vamos rápidamente al mercado con las oportunidades más prometedoras.
9. Asignamos rápidamente recursos para escalar oportunidades prometedoras.

4.6.- Responda las siguientes 9 pregunta

1. Nuestros clientes piensan en nosotros como una empresa innovadora.
2. Nuestro desempeño en innovación es mejor que otras empresas de la industria.
3. Nuestra innovación nos ha levantado un mejor desempeño financiero que la competencia.
4. Tratamos a la innovación como una estrategia a largo plazo.
5. Tenemos un enfoque de innovación deliberado, comprensivo y disciplinado.
6. . Nuestros proyectos de innovación nos han ayudado a desarrollar capacidades que hace tres años no teníamos.
7. Estoy satisfecho con un nivel de participación en proyectos de innovación.
8. Deliberadamente desarrollamos y ampliamos las competencias de nuestra gente a través de su participación en proyectos de innovación.
9. Recompensamos a las personas por participar en proyectos de innovación independiente de los resultados.



Encuesta de elaboración propia

La encuesta consta de 23 preguntas abiertas y cerradas

1.- Indique su rango de edad:

- a. 18-28
- b. 29-38
- c. 39-48
- d. 48-68

2.- ¿A qué área de la empresa pertenece?

3.- ¿Con qué género se identifica?

- a. Mujer.
- b. Hombre.
- c. Prefiero no decirlo.

4.- ¿Qué cargo tiene dentro de la organización?

5.- ¿Tiene relación con otras áreas de la organización?

- a. Sí.
- b. No.

6.- ¿Sabe que es la innovación?

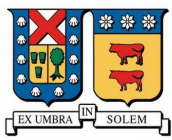
- a. Sí.
- b. No.

7.-Según usted, ¿Cuántos tipos de innovación cree que existen?

- a. 1
- b. 2
- c. 3
- d. Más de 4

8.- ¿Quién cree que es el responsable de la innovación dentro de la organización?

- a. El Gerente.
- b. Área de marketing.



- c. Área de recursos humanos.
- d. Área de innovación.
- c. Todos.

9.- ¿Ha participado en talleres u otra actividad relacionada con la innovación dentro de la organización?

- a. Si
- b. No

10.- ¿Usted conoce o ha realizado alguna idea o proyecto de innovación en la organización?

- a. Si
- b. No

11.- ¿Cree que la creatividad e innovación son lo mismo?

- a. Si
- b. No

12.- Si su respuesta es “NO”, ¿Cuál cree que es la diferencia?

13.- ¿Las personas que están a cargo de usted la motivan a crear o innovar?

- a. Si
- b. No

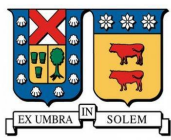
14.- ¿Piensa en que al dar una idea en la empresa se la van a “robar” o no la van a contribuir por ella?

- a. Si
- b. No

15.- ¿Ha tenido alguna idea/sueño de algún proyecto?

- a. Si
- b. No

16.- ¿Lo considera innovador?



a. Si

b. No

17.- ¿Cree qué a la empresa le falta potenciar la innovación?

a. Si

b. No

18.- ¿Cree que la empresa cuenta con los recursos para fomentar la creatividad e innovación?

a. Si

b. No

19.- ¿Qué factores cree que impiden la innovación en la empresa?

a. Falta de información.

b. Miedo al riesgo.

c. Financiamientos.

d. Cultura de la sociedad.

e. Leyes y regularizaciones.

f. Mis ideas, inquietudes u otras no son escuchadas.

20.- ¿Cree usted saber qué es la cultura de la innovación?

a. Si

b. No

21.- ¿Conoce cuáles son los objetivos de la empresa, su misión y visión?

a. Si

b. No

c. Solo algunos

22.- ¿Se siente valorizado por la empresa?

a. Si

b. No

23.- ¿Por qué cree que su empresa es innovadora?

RESULTADOS

Luego de conseguir la información de las encuestas y entrevistas para el desarrollo del estudio, se recopilaban los resultados los cuales se seleccionó aquellos que son de utilidad para realizar el plan de implementación. A continuación se mostraran los resultados obtenido en la investigación, comenzando con la información obtenida en las entrevistas los cuales nos permitirá entender el concepto de innovación, la percepción que tienen de ella con respecto a las organizaciones y personas, además de su punto de vista con respecto a la cultura de innovación, luego el estudio realizado a las pymes.

6.1 Entrevistas

Se puede concluir que, para los expertos en el rubro de la innovación, el concepto de innovación es un proceso donde se identifica un problema que no está resuelto o no está resuelto de la mejor manera tomándola como una oportunidad de crear o mejorar un producto o servicio logrando generar valor e impacto a corto, mediano y largo plazo

Con respecto a los factores que limitan la innovación en Chile y en las organizaciones concuerdan con que es un tema cultural tanto social como de las empresas, que tiene que ver con la confianza en diversos aspectos los cuales son el miedo al riesgo ya que algunos no quieren invertir o no cuentan con tiempo y recursos (personas/dinero), confianza en uno mismo y en el estar en la zona de confort, pensando en los resultados a corto plazo más bien que a largo o corto plazo. Lo anteriormente mencionado tiene relación directa con los miedos que ven en las personas al momento de innovar que piensan que la innovación es muy incierta por lo que les da miedo el riesgo, no contar con algo seguro perdiendo tiempo y recursos, además de competencias con respecto a conceptos y habilidades.

Al evaluar el tiempo en que se obtienen frutos con respecto a los proyectos de innovación y la cultura de innovación se ven a mediano y largo plazo donde los primeros dependen del tipo de proyecto pero que van desde los 12 meses a los 10 años incluso pueden demorar 20 años, mientras que la cultura de innovación va desde los 18 meses a un futuro incierto ya que se debe trabajar constantemente y se debe ir adecuando a los procesos y cambios culturales internos y externos.

En las empresas que cuentan con área de innovación, sin embargo, el equipo que lo componen va desde 1 persona a 5 en el caso grandes empresas, donde eso les impide que realicen todo lo esperado y hay una descoordinación con la gerencia ya que como ellos también tienen miedo a invertir en innovación y piden resultados a corto plazo, además de pedir a sus trabajadores que dediquen el tiempo en las tareas principales para lograr los objetivos.

Con respecto a los objetivos de innovación estos están alineados con los objetivos de la organización solo en empresas que se dedican directamente con la innovación como ejemplo instituciones como CORFO, EIVA, Incubadoras, mientras que las empresas/pymes tradicionales no, están dentro de las cosas que se quieren hacer, pero no necesariamente se desarrollan como prioridad.

Los expertos están todos de acuerdo en que las personas si están dispuestas a trabajar en innovación ya sea proyectos, talleres, procesos de ideación entre otros en el horario laboral de forma paralela a sus quehaceres diarios, ya que los saca de la rutina, los incentiva ser parte de algo diferente y que al final podrán tener beneficios personales y para la organización.

Al preguntar qué es lo importante a la hora de tener innovación y una cultura de innovación concuerdan que es el recurso humano lo más importante de todos ya que son estos los que aportan con sus conocimientos, estilos de vida y cambio constante y en segundo lugar el ecosistema que este en constante crecimiento y aporte de innovación, así se pueden acelerar todos los procesos y con ello los proyectos y conocimientos de las personas.

Y que a pesar de que ellas son lo más importante creen que no existen tantas instancias para talleres, procesos de ideación o charlas que les enseñe de innovación y las actividades relacionadas a esta que realiza la organización, sin embargo en las organizaciones donde ellos están trabajando si se generan pero no de forma constante sino cada cierto tiempo y con un grupo de personas reducido y segmentado.

Con relación a los incentivos se piensa que los incentivos no están alineados con la innovación, por lo que las organizaciones no se preocupan de darlos, los cuales no necesariamente deben ser incentivos monetarios, sino mejores condiciones de trabajo,

valorización, beneficios en relación a horarios entre otros. Lo que conlleva al final una desmotivación por parte de las personas siendo un factor por la cual las personas potencian ni promueven la innovación, lo que alargo impide su cultura.

Cultura de innovación

Las opiniones de las personas entrevistadas concuerdan que la cultura de la innovación en un conjunto de factores y actividades que se relacionan entre si para dar a conocer la innovación, promoverla y realizarla a niveles interno y externos de la organización la cual traerá resultados a largo plazo. La que además es una forma de como la organización completa aborda las nuevas oportunidades que van existiendo. Dicha cultura necesita para su desarrollo capital humano involucra a todos los trabajadores desde la gerencia participando directamente, lideres encargados de incentivar y motivas constantemente a las personas, colaboradores dispuestos a la investigación, un ecosistema innovador, que son empresas externas las cuales puedan acelerar procesos y generar alianzas para diseñar como para implementar. La cultura se cree que en Chile esta baja pero que se está trabajando poco a poco para su desarrollo a niveles corporativos como de la sociedad que además las nuevas generaciones están pensando en el cambio y vienen con una nueva mentalidad con respecto a la investigación, desarrollo, innovación, el riesgo y las oportunidades.

Como factores que faltan y limiten la cultura de innovación se piensa que son instancias como charlas, talleres que enseñen a los trabajadores sobre los conceptos básicos, como enfrentar el fracaso disminuyendo las “barreras del miedo al trabajo”, el individualismo de las organizaciones y personas, ejemplos de casos de éxitos, además de una participación directa de las gerencias no solo guiando, aprobando proyectos o buscando financiamientos.

Con respecto al ecosistema se concluye que es fundamental para crear la cultura de innovación porque van trabajando de manera paralela, colaborando y cocreando, logrando cambios más a mediano plazo que a largo que además inspira la cultura interna o externa disminuyendo el riesgo de inversión y miedo a la pérdida de recursos.

CEOS

Al analizar las respuestas de la entrevista y encuestas realizadas a los CEOS de diferentes Pymes se obtuvieron los siguientes resultados: Que la innovación para ellos es crear o mejorar problemáticas o necesidades de las personas generando cambios y alternativas a la forma de vida actual, las cuales pueden ser disruptivas como de mejoramiento continuo. Es diferente a la creatividad dado que esta es una habilidad de las personas la cual forma parte de la innovación es el proceso de creación.

En cuanto a los factores que la limitan difieren ya que algunos piensan que son los recursos y financiamientos actuales que existen, mientras que otros es la cultura la cual se basa en el individualismo, las faltas de iniciativas y motivaciones personales que tienen que ver con la visión hacia el futuro.

En relación a los miedos que surgen en las personas es el miedo a equivocarse mientras que gerencia es el no involucrarse, ya que no se enfocan en la innovación solo se enfocan en los resultados a corto plazo y con margen importante para el directorio. Con respecto a lo último mencionado comentaron que gerencia se ve en la obligación de estar pendiente de los resultados esperados a corto plazo dándole orden de prioridad a los proyectos respecto a los resultados y metas establecidas, sin embargo entienden que los logros de los proyectos de innovación se ven de mediano y largo plazo dependiendo del tipo de proyecto siendo un tiempo aproximado mínimo de 3 años, que además gerencias deben estar trabajando en base a mejoras continuas aprovechando las oportunidades del entorno.

Como experiencia recalcan que como pymes no cuentan con un área de innovación establecidas, concentrándose en las principales como administración, comercial, procesos, pero que en organizaciones que han trabajado han contado la cual la componen entre 1 a 5 personas, el no tener área de innovación son otras personas que están a cargo de tareas relacionadas a estas pero no se potencian directamente. Sin embargo, declaran que realizan charlas cada cierto tiempo, dan instancias para escuchar las ideas de los colaboradores.

Con respecto a los objetivos de innovación depende del rubro en que se trabaje sin embargo los gerentes de la pyme que se encuestaron dijeron que solo algunos de ellos si estaban alineados con los objetivos de la empresa, sobre todo al trabajar con procesos tecnológicos.



Se les pregunto si cree que sus colaboradores y las personas en general estarías dispuestas a trabajar en innovación en sus horas laborales donde las respuesta fueron que si, que incluso ya se trabaja en horas laborales pero recibiendo ideas. Es importante a la hora de tener innovación y una cultura de innovación no perder el foco de motivación para que las personas estén dispuestas a trabajar en ello, además de contar con recursos. Sin embargo, en las organizaciones que ellos dirigen no cuentan con incentivos.

Cultura de innovación

El concepto que ellos dicen conocer sobre cultura de innovación es la participación de todos los componentes de la organización con respecto a desarrollar un proyecto de innovación y participación constante en procesos de ideación, normalizando el desarrollo de nuevas ideas dentro de un determinado contexto, promoviendo la creatividad. Siendo importante el conocimiento de los trabajadores, disminuir el pensamiento negativo con respecto al miedo al fracaso. Ven en Chile en auge pero que está en proceso, donde se debe incentivar, informar y educar a la sociedad. Con respecto al ecosistema se puede concluir que existe mucho individualismo aun, faltando espacios y metodologías colaborativas pero que es fundamental construirlas para llegar a un mayor desarrollo.



6.2 Resultados Pymes

Descripción de la muestra

Se realizó encuesta a distintas pymes sin embargo para el estudio se seleccionaron 3 las cuales corresponde AMORA Spa que cuentan con 10 personas, la gerente general y el equipo de trabajo con sus respectivas áreas, Ceptinel está compuesta por 11 personas, el CEO, el director ejecutivo y el equipo de trabajo con sus respectivas áreas y Reparaíso Ltda por 3 trabajadores. La muestra está compuesta por 20 del total de 24 elementos ya que, se excluyen la gerencia, además de que en Ceptinel, el director ejecutivo no contesto, en Reparaíso no contesto una persona por no conocimiento de las tecnologías, donde su caso también se tomara en cuenta para el análisis de resultados y la propuesta del plan de implementación.

Clasificación demográfica

Género

La muestra está compuesta por un 50,0% de personas del género masculino compuesto por 10 hombres, el 45,0% de personas del género femenino compuesto por 9 mujeres y un 5,3% prefiere no decirlo correspondiente a 1 persona.

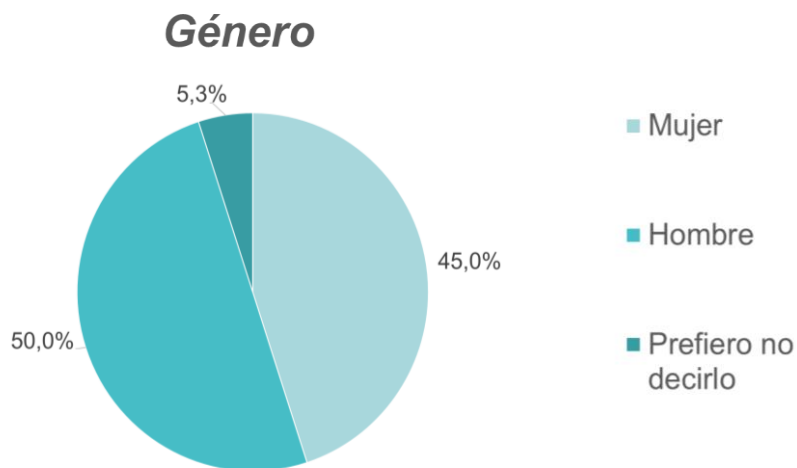


Gráfico 11

Fuente: Elaboración propia

Edad

Un 55,0% de personas encuestadas están en un rango etario entre 18 y 28 años (11), un 30,0% entre 29 – 38 años (5), un 15,0% entre 39 – 48 años (3) y 0% entre 49 y más.

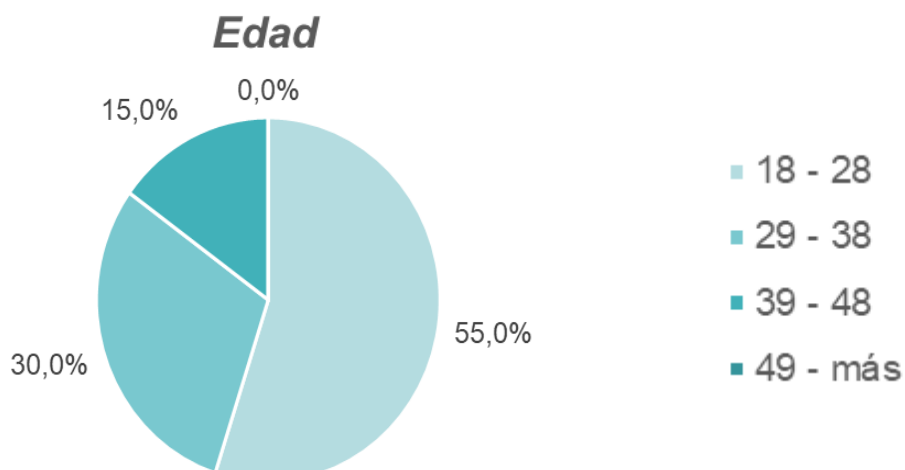


Gráfico 12

Fuente: Elaboración propio

Descripción de trabajo

Área de trabajo

Las áreas de trabajo que fueron encuestadas fueron 10, la cantidad de trabajadores que pertenecen a ella esta descrito en la tabla 2. Del total de encuestado un 20% trabaja en el área de producto un 15% en el área de procesos y tecnología un 10% en Diseño, finanzas y marketing, un 5%

Área de trabajo	
Administración	1
Comercial	1
Diseño	2
Finanzas	2
Legal	1
Marketing	2
Procesos	3
Producto	4
Ventas	1
Tecnología	3
Total	20

Tabla 2
Fuente: Elaboración propio

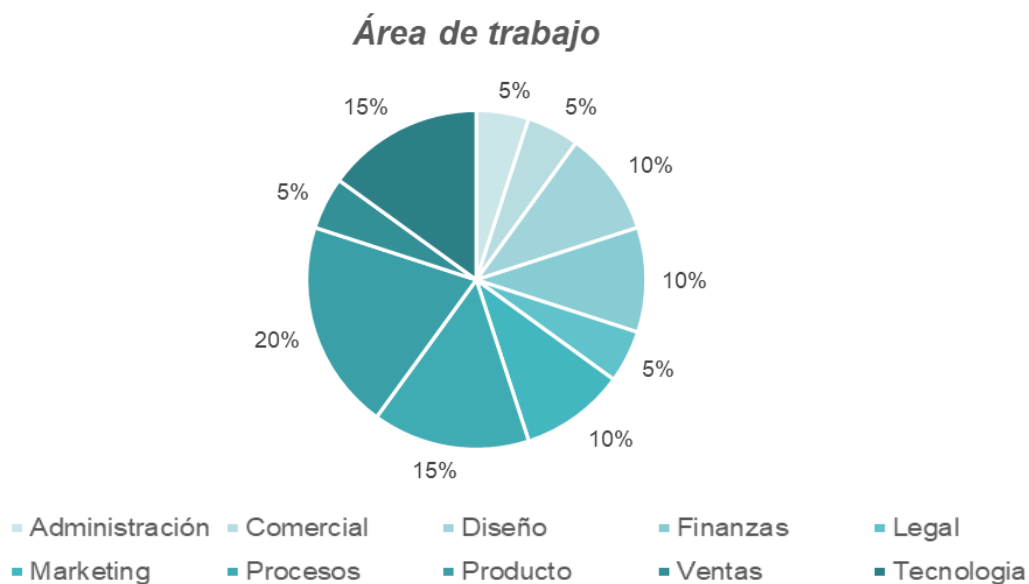


Gráfico 13

Fuente: Elaboración propio

Cargo

La distribución de cargos que tienen las organizaciones se muestran a continuación donde el color celeste representa a los trabajadores de AMORA, el Verde a Ceptinel y el amarillo a Reparaiso.

Cargo de trabajo	
Analista de datos	2
Audiovisual/Diseño	1
CISO	1
Community Manager	1
Diseñador grafico	1
Sin cargo en finanzas	1
Gerenta de administrac	1
Gerenta de finanzas	1
Gerenta de procesos y	1
Gerenta de ventas	1
Gerenta del área legal	1
Gerenta en diseño	1
Gerente marketing	1
Gerente Operaciones	1
Key Account Manager	1
Lider Técnico	1
Producción	1
Programador FullStack	1
Project Manager	1

Tabla 3

Fuente: Elaboración propio

Cargo de trabajo	
Gerente	8
Analista de datos	2
Audiovisual/Diseño	1
CISO	1
Community Manager	1
Diseñador grafico	1
Sin cargo en finanzas	1
Key Account Manager	1
Lider Técnico	1
Producción	1
Programador FullStack	1
Project Manager	1

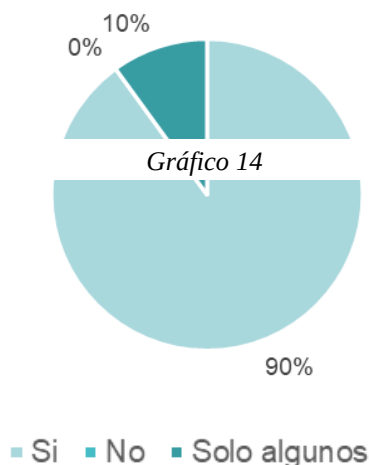
Tabla 4

Fuente: Elaboración propio

Identificación y compromiso laboral

Como se mencionó en el apartado anterior uno de los posibles factores que limitan la cultura de innovación es la no identificación con la empresa y el no compromiso, lo que puede generar además una descoordinación horizontal, por lo que se preguntó sobre si conocen la misión, visión y objetivos de la organización, si se siente valorizado y si tiene relación con las personas de otras áreas de la organización, los resultados muestran que el 90% de las personas (18) conocen los objetivos, misión de la empresa, el otro 10% dice que solo conoce algunos de ellos (Grafico 14), En la startup Ceptinel y la pyme Reparaiso el 100% los conoce, mientras que en AMORA el 77,8% los conocen, mientras que el 22,2% solo conoce algunos (Tabla 6)

¿Conoce cuáles son los objetivos de la empresa, su misión y visión?



Fuente: Elaboración propio

En relación a la valorización el 95% si se siente valorizada por la organización (19), mientras que el 5% indica que solo a veces (1), donde este último corresponde a la empresa AMORA, por lo que en los dos restantes todas las personas se sienten valorizada por la organización. (Grafico 15 y tabla 6)

¿Se siente valorizado por la empresa?

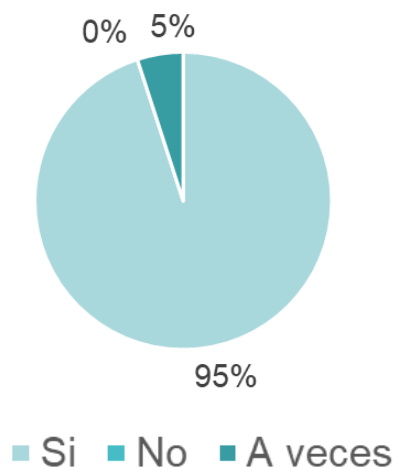


Gráfico 15

Fuente: Elaboración propio

Con respecto a las relaciones interpersonales se observó que el 100% de las personas que formaban parte de las pymes expresan que tienen relación con las otras áreas y personas de la organización

¿Tiene relación con otras áreas de la empresa?

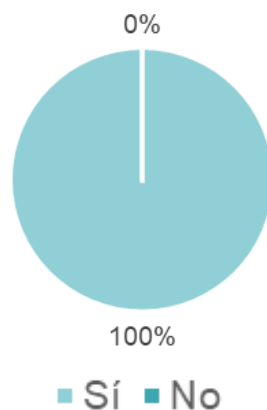


Gráfico 16

Fuente: Elaboración propio

Análisis de resultado: Debido a estos resultados se puede concluir que no existe una descoordinación vertical y que la identificación y compromiso con la organización no es un factor que limite la cultura de la innovación.

Innovación

Con la finalidad de saber el conocimiento, actividades y percepciones de los trabajadores con respecto a la innovación se les pregunto si conocen el concepto de innovación, los tipos de innovación, diferencia entre creatividad e innovación, si han tenido ideas de proyectos, visión de la innovación en la organización, si encuentra factores que impiden la innovación, recursos, participación en charlas, motivación e incentivos, entre otros.

Donde se obtuvieron los siguientes resultados:

95% de la muestra dice conocer el concepto de innovación teniendo en común la creación o modificación de un productos, servicios o vinculación con los clientes a través de un proceso de búsqueda basado en un problema existente, mientras que el 5% correspondiente a una persona dice no conocer que es innovación, de la pyme AMORA, por lo que todos los trabajadores de la pyme Reparaíso y startup Ceptinel cuentan con noción del concepto

¿Usted sabe qué es la innovación?

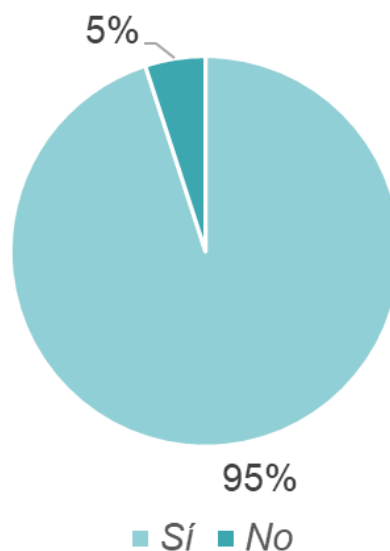


Gráfico 17

Fuente: Elaboración propio

Con respecto a los tipos de innovación el 80% de la muestra responde que existen más de 4 tipos de innovación (16), 15 % dice que existe (3) y un 5%, 0% dice que existen 2 y tipos respectivamente. (Grafico 18)

¿Cuántos tipos de innovación cree que existen?

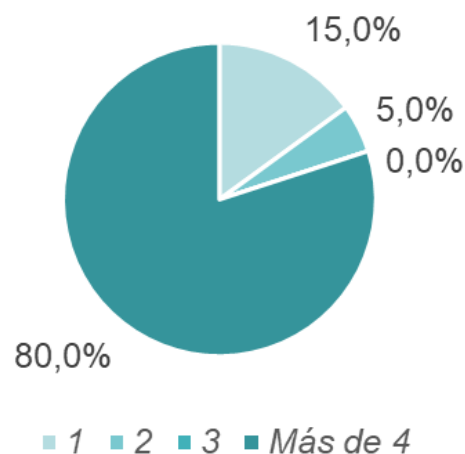


Gráfico 18

Fuente: Elaboración propio

Otro concepto que se preguntó fue el de creatividad y si pensaban que la creatividad era lo mismo que la innovación obteniendo como resultado que el 70% cree que son diferentes (15) mientras que el 30% cree que son lo mismo (5). Los que creen que son diferente definen la creatividad como una idea la cual está relacionada al proceso de innovación, siendo un componente para poder innovar.

¿Cree qué es la creatividad e innovación son lo mismo?

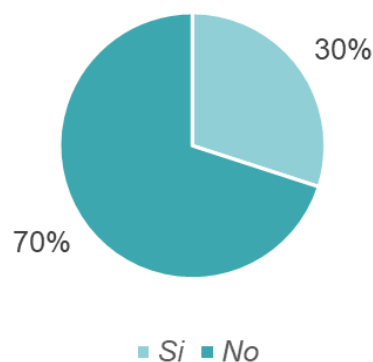


Gráfico 19

Fuente: Elaboración propio

Análisis de resultado: Debido a los resultados anteriores con respecto al concepto de innovación se puede deducir que tienen un concepto básico de lo que es innovación y creatividad, además de tener noción sobre los tipos de innovación que existen, no siendo el concepto e información una de las limitantes de los factores que impiden la cultura de innovación.

Con respecto a los responsables de la innovación dentro de la organización el 90% de la muestra cree que todos son responsables de la innovación (18), mientras que el 10% cree que es el gerente junto con el área de innovación a cargo de esta (2), estas dos últimas corresponden a la empresa AMORA, sin embargo, en esta pyme el 77,8% creen que todos son responsables de la innovación.

¿Quién cree que es responsable de la innovación dentro de la empresa?

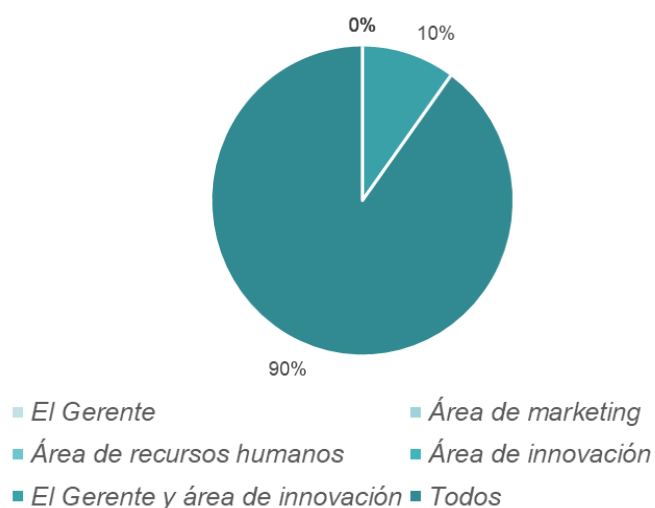


Gráfico 20

Fuente: Elaboración propio

Al preguntar, sobre ideas el 85% de las personas han tenido alguna y el 76,5% cree que es innovadora, el 23,5% restante cree que tal vez lo es (Gráfico 22), mientras 15% del total declaro no haber tenido alguna idea o sueño de proyecto. (Gráfico 21). Al analizar el miedo al robo de la idea el 95% piensa que al dar una idea en la organización no se la van a robar (entendiéndose robo patentar la idea por parte de la organización o

que la van a realizar ellos al darla a conocer) (19), mientras que el 5% piensa que si se la robaran (1). (Grafico 23).

¿ Ha tenido alguna idea/sueño de algún proyecto?

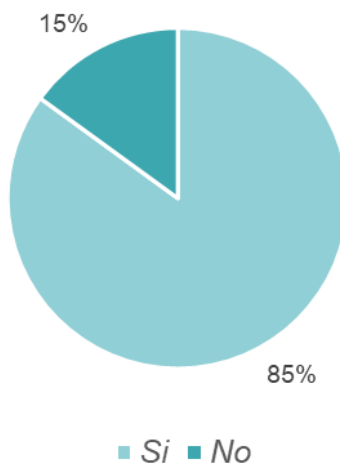


Gráfico 21

Fuente: Elaboración propio

¿La considera innovadora?

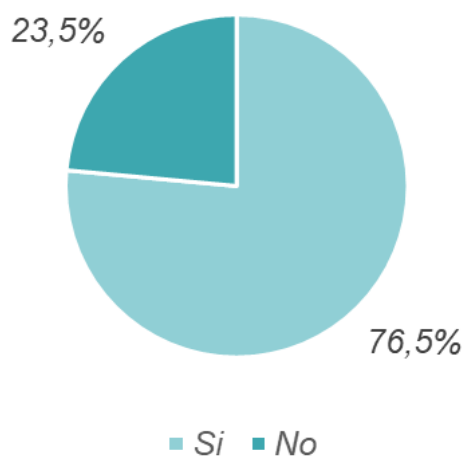


Gráfico 22

Fuente: Elaboración propio

¿Piensa qué al dar una idea en la empresa se la van a "robar"?

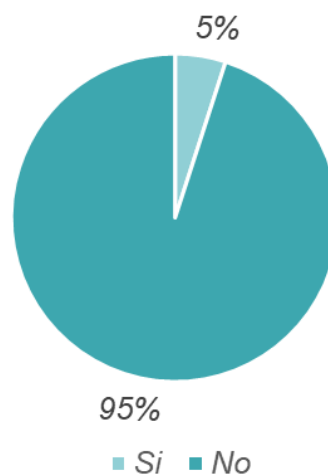


Gráfico 23
Fuente: Elaboración propio

Análisis de resultado: Podemos concluir que la mayoría de las personas encuesta ha tenido una idea de proyecto las cuales la encuentra innovadoras, además de que las personas no tienen miedo a comunicarlás ya que no piensan que la organización se las “robaría”, por lo que él no idear y el miedo no es un factor por la cual se limite la cultura de innovación en las pymes/Startup.

Con respecto a los factores de motivación y participación se pudo observar que el 95% de las personas si se sienten motivados a crear o innovar y un 5% no (Ceptinel) (Gráfico 24). Adicionalmente un 75% indica que no han participado de talleres u otra actividad relacionada con la innovación dentro de la organización (15) y un 25% si, donde es importante destacar que el 100% de la pyme Reparaíso ha participado de talleres y/o actividades relacionadas a la innovación en la organización (Gráfico 25). En cuanto a si conoce o ha realizado una idea o proyecto de innovación en la organización el 75% menciona que si mientras que el 25% indica que no (Gráfico 26).

¿Las personas que están a cargo de usted la motivan a crear o innovar?

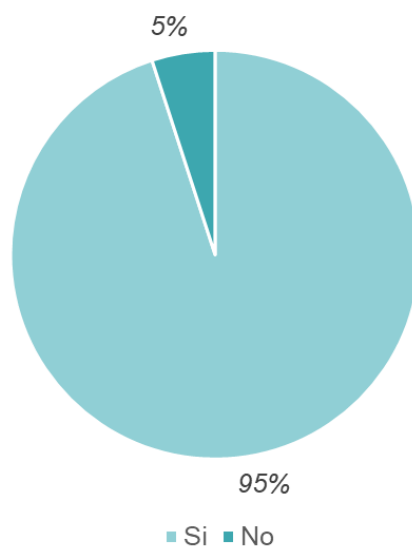


Gráfico 24

Fuente: Elaboración propio

¿Ha participado en talleres u otra actividad relacionada con la innovación dentro de la organización?

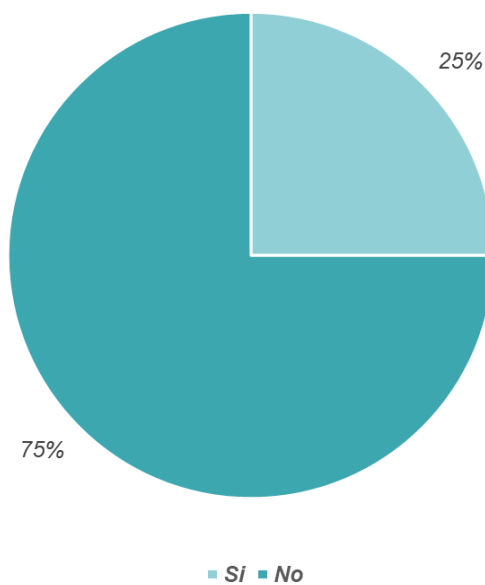


Gráfico 25

Fuente: Elaboración propio

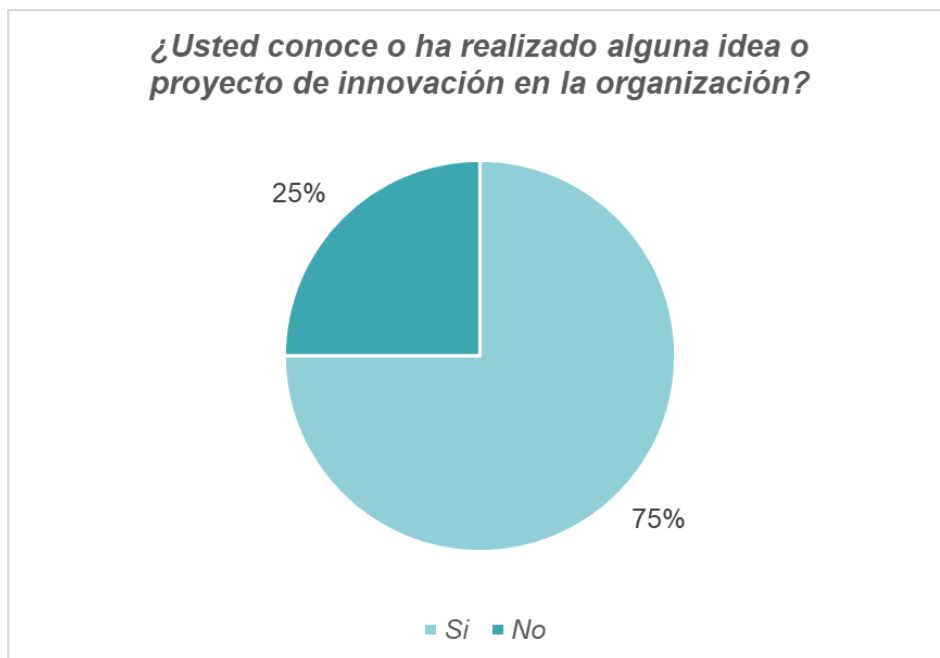


Gráfico 26
Fuente: Elaboración propio

Al encuestar si cree que la empresa le falta potenciar la innovación un 60% del total piensa que sí, al descomponerlo por organizaciones en AMORA UN 77,8% piensa que si (7), en Ceptinel un 44,4% opina que si (4), mientras que en Reparaíso en un 50% (Gráfico 27)

¿Cree qué a la empresa le falta fomentar la creatividad e innovación?

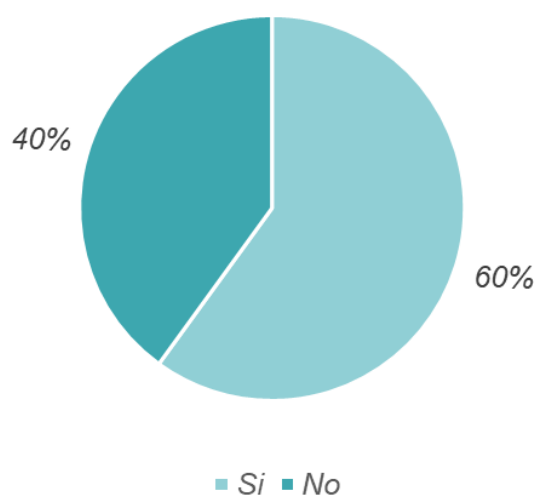


Gráfico 27
Fuente: Elaboración propio

Análisis de resultado: A pesar que existe motivación por parte de la organización hacia los colaboradores, no existen instancias de innovación establecidas, adicionalmente indican que a la organización si le falta potenciar la innovación y piensan que cuenta con los recursos para fomentar la innovación y la creatividad por lo que podemos decir que falta de potenciar la innovación y junto con ello las instancias de participación en talleres u otra actividad relacionada con la innovación en la organización si es un factor que limita la cultura de innovación en la organización.

Con respecto a los factores que observan los trabajadores que limitan la cultura de innovación en la organización el 35% opina que es solo financiamiento, el 10% Miedo al riesgo y financiamientos, 10% solo miedo al riesgo, 10% solo leyes y regularizaciones, 5% solo cultura de la sociedad. 5% solo falta de información, 5% falta de información y financiamiento, 5% falta de información, financiamiento y cultura de la sociedad, 5% financiamientos y leyes y regularizaciones y 5% todas. Al analizar los factores comunes se puede concluir que el 70% corresponde a financiamiento y el 25% miedo al riesgo y cultura de la sociedad y el 5% leyes y regulaciones. Sin embargo, el 70% indica que si cree que la empresa cuenta con los recursos para fomentar la creatividad e innovación.

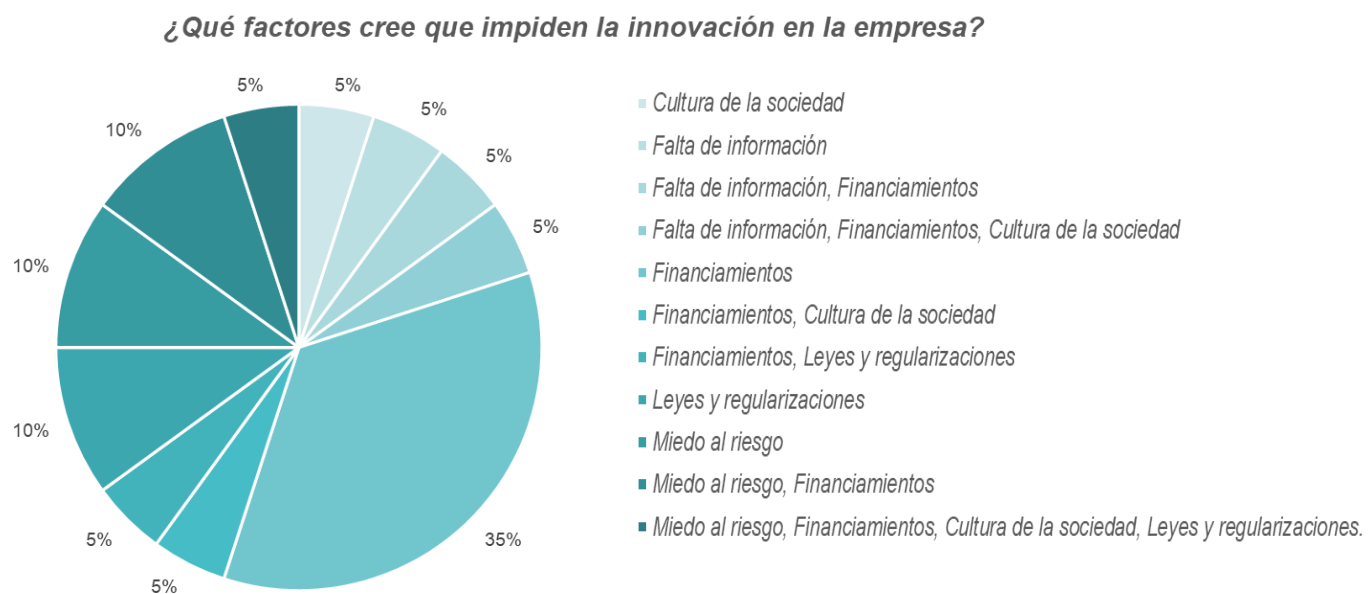


Gráfico 28
Fuente: Elaboración propio

¿Cree que la empresa cuenta con los recursos para fomentar la creatividad e innovación?

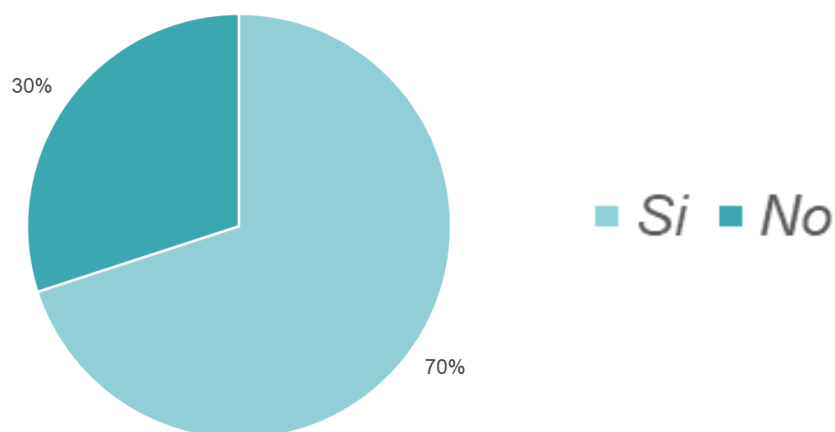


Gráfico 29
Fuente: Elaboración propio

En relación al horario laboral que podrían dedicar a la innovación el 75% dedicaría horas a la innovación en paralelo a sus quehaceres diarios, el 20% al terminas sus quehaceres diarios y un 5% no estaba dispuesto a dedicarle horas a la innovación debido a que no le alcanza el tiempo para ambas.

¿Usted le dedicaría horas a la innovación en su horario laboral?

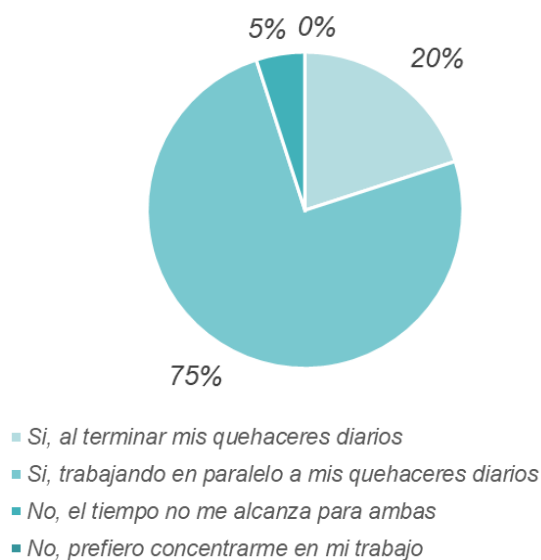


Gráfico 30
Fuente: Elaboración propio

¿Cree usted saber qué es la cultura de la innovación?

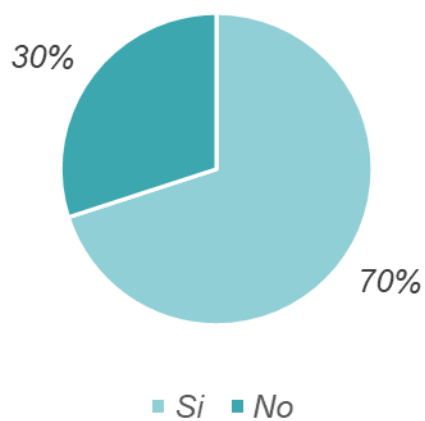


Gráfico 31
Fuente: Elaboración propio

6.3 Tabla Resumen

Preguntas	Opciones	AMORA Spa		Ceptinel Spa		Reparaíso Lda	
¿Con qué género se identifica?	Mujer	6	66,7%	2	22,2%	1	50%
	Hombre	2	22,2%	7	77,8%	1	50%
	Prefiero no decirlo	1	11,1%	0	0%	0	0%
¿A qué rango de edad pertenece?	18 - 28	8	88,9%	3	33,3%	0	0%
	29 - 38	1	11,1%	4	44,4%	1	50%
	39 - 48	0	0,0%	2	22,2%	1	50%

Tabla 6

Preguntas	Opciones	AMORA Spa		Ceptinel Spa		Reparaíso Lda	
¿A qué área de la empresa pertenece?	Administración	0	0,0%	0	0,0%	1	50%
	Diseño	2	22,2%	0	0,0%	0	0%
	Finanzas	2	22,2%	0	0,0%	0	0%
	Procesos	2	22,2%	0	0,0%	1	50%
	Producto	0	0,0%	4	44,4%	0	0%
	Tecnología	0	0,0%	3	33,3%	0	0%
¿Tiene relación con otras áreas de la empresa?	Si	9	100,0%	9	100,0%	2	100%
¿Conoce cuáles son los objetivos de la empresa, su misión y visión?	Si	7	77,8%	9	100,0%	2	100%
¿Se siente valorizado por la empresa?	Si	8	88,9%	8	88,9%	2	100%

Tabla 5

Preguntas	Opciones	AMORA Spa		Ceptinel Spa		Reparaíso Lda	
¿Usted sabe qué es la innovación?	Si	8	88,9%	9	100,0%	2	100%
¿Cuántos tipos de innovación cree que existen?	Más de 4	7	77,8%	7	77,8%	2	100%
¿Cree que es la creatividad e innovación son lo mismo?	No	5	55,6%	8	88,9%	1	50%
¿Quién cree que es responsable de la innovación dentro de la empresa?	Todos	7	77,8%	9	100,0%	2	100%
¿Ha tenido alguna idea/sueño de algún proyecto?	Si	8	88,9%	7	77,8%	2	100%
¿La considera innovadora?	Si	7	88%	4	57,1%	2	100%
¿Piensa que al dar una idea en la empresa se la van a "robar"?	No	8	88,9%	9	100,0%	2	100%
¿Las persona que están a cargo de usted la motivan a crear o innovar?	Si	9	100,0%	8	88,9%	2	100%
¿Ha participado en talleres u otra actividad relacionada con la innovación dentro de la empresa?	Si	2	22,2%	1	11,1%	2	100%
	No	7	77,8%	8	88,9%	0	0%
¿Usted conoce o ha realizado alguna idea o proyecto de innovación en la organización?	Si	7	77,8%	6	66,7%	2	100%
¿Qué factores cree que impiden la innovación en la empresa?	Financiamientos	6	66,7%	0	0,0%	1	50%
	Leyes y regularizaciones	0	0,0%	2	22,2%	0	0%
	Miedo al riesgo	0	0,0%	2	22,2%	0	0%
	Miedo al riesgo, Financiamientos	0	0,0%	2	22,2%	0	0%
	Miedo al riesgo, Financiamientos, Cultura de la sociedad, Leyes y regularizaciones.	0	0,0%	0	0,0%	1	50%
¿Cree que a la empresa le falta potenciar la innovación?	Si	7	77,8%	4	44,4%	1	50%
	No	2	22,2%	5	55,6%	1	50%
¿Cree que la empresa cuenta con los recursos para fomentar la creatividad e innovación?	Si	5	55,6%	8	88,9%	1	50%
¿Usted le dedicaría horas a la innovación en su horario laboral?	Si, trabajando en paralelo a mis quehaceres diarios	9	100,0%	5	55,6%	1	50%

Preguntas	Opciones	AMORA Spa		Ceptinel Spa		Reparaíso Lda	
¿Cree usted saber qué es la cultura de la innovación?	Si	8	88,9%	4	44,4%	2	100%
	No	1	11,1%	5	55,6%	0	0%

Tabla 7

6.4 Nivel de la cultura de innovación

AMORA Spa.

La pyme cuenta con valores promedio 4 en todas las preguntas de valores, excepto en el segmento emprendedor teniendo oportunidad de mejora en la parte de en la pregunta "accionamos evitando la parálisis-análisis cuando detectamos oportunidades" ya que contaba con un promedio de 3.

En Comportamientos que hace referencia a los líderes de la organización todas las puntuaciones tanto en energía, participación y habilitar fueron 4 y 5, donde podemos decir que no cuentan con una debilidad u oportunidad de mejora notable en está. En clima todos los promedios son 4 excepto en simplicidad donde en la pregunta "nuestra gente sabe cómo empezar y movilizar iniciativas de innovación" es 3, con lo que se puede apreciar oportunidad de mejora para potenciar la cultura de innovación. En Recursos tiene bastantes debilidades que puedes ser transformadas oportunidad ya la mayoría de los promedios tanto en personas, sistemas y proyectos cuenta con promedio 3, además se puede observar que en sistemas en "tenemos los sistemas correctos de contratación para seleccionar al mejor talento que respalde nuestra cultura de innovación" es de 2.

En Procesos al igual que en recursos cuentan en su mayoría con promedio 3, en donde en ideas y captura hay dos promedios 2 en "seleccionamos ideas u oportunidades con base en una cartera de riesgos claramente articulada" y "asignamos rápidamente recursos para escalar oportunidades prometedoras.

Finalmente, en éxito encontramos dos puntos con promedio 4 los cuales son "nuestros clientes piensan en nosotros como una empresa innovadora" y "tratamos a la innovación como una estrategia a largo plazo" perteneciente al punto externo y empresarial respectivamente, se encuentra promedio 2 en "recompensamos a las personas por participar proyectos de innovación independiente de los resultados" en el punto individual y los demás todos cuentan con promedio 3. Siendo el segmento éxito el cual cuenta con los promedios más bajos.

Ceptinel

No se pudo realizar un análisis de la cultura de innovación de esta organización debido a que solo una persona del equipo respondió la encuesta sobre la cultura de innovación.

Reparaíso

Como fue mencionado en los resultados de los análisis del total de 3 personas que componen la pyme solo dos respondieron ya que la tercera no contaba con conocimientos de tecnología.

Los resultados que se obtuvieron fueron:

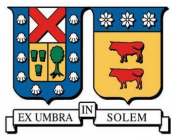
Valores y comportamientos son los segmentos de gran fortaleza de la pyme ya que, en emprendedor, creatividad, aprendizaje energía, participación y habilitar cuentan con promedio 5 en todos sus puntos a evaluar

Clima en celebración " nuestra comunidad habla un lenguaje común de la innovación" 3 y simplicidad " nuestra gente sabe cómo empezar y movilizar iniciativas de innovación 4 y todos los demás 5,

Recursos es una de las debilidades de Reparaíso donde en personas en el punto " tenemos acceso a expertos en innovación que nos apoyen en nuestros proyectos es promedio 1 y en proyectos " contamos con recursos dedicados a la innovación 1, mientras que todos los puntos de sistemas tienen promedio 2, Adicionalmente se puede ver como una fortaleza el punto " hemos dedicado espacio físico y virtual para buscar nuevas oportunidades" y tenemos líderes que están dispuestos a ser campeones de la innovación" promedio 5

En procesos, dos puntos de ideas correspondientes a "filtramos metódicamente ideas para identificar las más prometedoras" y "seleccionamos ideas u oportunidades con base en una cartera de riesgos claramente articulada" cuentan con promedio 3, al igual que en formas los puntos "tenemos círculos de retroalimentación efectivos para escuchar la voz del cliente" y "paramos rápidamente los proyectos con base a criterios de fallo previamente definidos", Sin embargo los puntos de captura tiene todos promedio 5

Éxito también es una de las fortalezas de la pyme, pero cuenta con oportunidades de mejora en el segmento empresarial en el punto "nuestros proyectos de innovación nos han ayudado a desarrollar capacidades que hace tres años no teníamos" y en externo con respecto a el desempeño de innovación.



6.5 Comparativo expertos, CEOS y colaboradores

- 1.- Las personas si están dispuestas a trabajar en innovación en paralelo a sus actividades diarias y gerencias quieren potenciar la innovación.
- 2.- Los factores que limitan la innovación y su cultura por consecuencia son la cultura de la sociedad, el miedo al riesgo y la falta de financiamiento que está directamente relacionada con el miedo al riesgo ya sea invertir tiempo o recursos tanto monetarios como humanos.
- 3.- Las organizaciones no cuentan con instancias que fomenten la cultura de innovación como tal ya que no implementan talleres o realizan actividades que fomenten la innovación y creatividad
- 4.- Por parte de los ceos y expertos, ven que el entorno es muy individualista y que ganar fondos concursables del estado es difícil, por lo que es importante contar con un ecosistema de la innovación.

7. Plan de implementación

Es importante destacar que para crear la cultura de innovación no se necesita un gran capital de riesgo, y que, para beneficios de las pymes se espera realizar un plan de implementación pensando en la inversión de esta, optimizando los recursos con los que cuentan. Por lo que no será necesario contratar a una persona encargada de innovación ni constituir un área mientras no exista mayor crecimiento ni mayores gastos en tecnología.

Debido a los resultados obtenidos anteriormente con respecto a los factores que impiden la cultura de innovación, los cuales tiene como factor común entre los Ceos, expertos y colaboradores, es que las personas si están dispuestas a trabajar en innovación en paralelo de los quehaceres diarios, pero que hay que motivar a los miembros de los colaboradores, crear talleres e instancias de creación e innovación, educar a las personas con respecto a la innovación, alinear los objetivos de innovación con respecto a la empresa, contar con un ecosistema de innovación, fomentar la innovación a gerencia además de enseñar a enfrentar el riesgo viéndolo como una oportunidad, por lo que se propone el siguiente plan de implementación

Antes es importante destacar que actualmente existen diferentes financiamientos tanto privados como estatales para costear PROYECTOS DE INNOVACIÓN pero, su cultura como tal.

El proceso de introducir la cultura de la innovación de acuerdo al siguiente plan se estima que tendrá una duración de aproximadamente de 4 meses, tiempo en el que se recomiendan partir con la preparación de la gerencia y líderes, externalizar a las personas encargadas de generar las capacitaciones iniciales. Además de contar con una metodología de seguimiento de planificación ya sea desde teams, excel de google drive, project u similares.

Paso 1 Gerencia:

El primer paso para poder implementar la cultura de innovación es partir con la gerencia, área comercial y comité ejecutivo, en caso de existir; quienes son los guías y responsables directos de las organizaciones, donde debería haber conciencia de la disposición de tiempo y la carga laboral que cuentan, por lo que su propuesta se adecua a los tiempos, sin embargo, es un trabajo continuo el cual conlleva involucrarse contantemente manteniendo contacto con sus colaboradores, por lo que se sugiere que se realicen procesos de conversatorios e ir a terreno una vez a la semana.

1 Taller de innovación

Tiempo: Dos talleres de 1 hora y 35 minutos.

Recursos: Sala/Oficina/Plataforma de reunión digital, Información, Expositor de innovación.

Descripción: Consiste en realizar un taller que se dividirá en 3 partes.

- **Introducción a la innovación:** Dar a conocer los distintos conceptos que hay sobre la innovación, la historia de la innovación, los tipos de innovación, cuáles son los riesgos y casos de éxito que existen.
- **Relación con la innovación:** Se realizará una actividad donde los participantes llegaran al acuerdo de concepto de innovación que más le acomode a la empresa, para luego crear objetivos para el año.
- **Terreno:** Para comenzar a interiorizarse con la innovación y los trabajadores se realizará una actividad donde los participantes buscaran la opinión de los trabajadores con respecto a la innovación, escuchando cuáles son sus ideas o sueños para mejorar, además de problemáticas que ellos han observado.



2 Taller de ideación:

Tiempo: 1 hora

Recursos: Sala/Oficina/Plataforma de reunión digital, plataforma como miro/post-it, agenda/base de datos/ Word.

Descripción: Este taller tiene como objetivo salir de la zona de confort y de la “caja”.

Con las problemáticas encontradas se comienza el taller de ideación el cual consiste en buscar una problemática. Primero se llega al acuerdo qué problemática se va a tratar de las ya escuchada en los conversatorios con los trabajadores, una vez encontrada en una plataforma o con los pos-it se escriben la mayor cantidad de ideas sin importar que difíciles de cumplir.

Al terminar se juntaran las ideas que sean complementarias para así ordenarlas en tiempo y afectividad de realizarlos.

3 Gerencia directo en innovación.

Tiempo: 45 min

Recursos: Sala/Oficina/Plataforma de reunión digital, conocimientos de la organización, misión, visión, objetivos, etc.

Descripción: Esta etapa ya es la parte de asumir responsabilidades, se explicará cual es la función de gerencia frente a los procesos de innovación y dichos proyectos que se van generando, involucrándose directamente. Alinear la innovación a los objetivos de la organización.

4 Ecosistema.

Tiempo: Es una actividad constante, se estima reuniones de 15 min.

Recursos: Base de datos/Excel/Google form.

Descripción: Con el fin de contar con nuevas alianzas proveedores y clientes, cuantificar los que ya están, se recomienda tener una plataforma con los contactos que cada uno posee, la cual debe tener nombre, correo, número telefónico, descripción de lo que hacen y como pueden ayudarse mutuamente.

5 Conversatorios.

Tiempo: 30 minutos a la semana, ideal día lunes o viernes.

Duración: Sala/Oficina/Plataforma de reunión digital.

Descripción: Instancia en donde se reúnen con los clientes, proveedores y colaboradores a generar conversaciones de nuevas problemáticas, dolencias que se tienen o han observado para utilizar en talleres futuros como en nuevos proyectos innovadores.

Paso 2 líderes de innovación:

Debido a que estamos trabajando con pymes los cuales la componen entre 1 a 12 colaboradores en el caso estudiado, es que se aconseja tener 1 líder de innovación cada 3 colaboradores, así no hacer sobrecarga laboral y poder ejecutar bien los quehaceres extras con respecto a la innovación. Si es importante que ellos cuenten con algún tipo de beneficio, retribuyendo el trabajo extra que se está realizando, no necesariamente con dinero si no con beneficios significativos para ellos.

1 Talleres de habilidades blandas.

Tiempo: 1 vez al mes 45 min.

Recursos: Sala/Oficina/Plataforma de reunión digital, charlista.

Descripción: Consiste en capacitar a los líderes a través de talleres de liderazgo, comunicación efectiva, innovación, inteligencia emocional, ideación, prototipado, desing thinking, entre otros.

2 Distribución de tareas/actividades.

Tiempo: 2 veces a la semana 20 – 46 min.

Recursos: Sala/Oficina/Plataforma de reunión digital, Agenda virtual.

Descripción: Consiste en dejar encargado a alguien de las ideas que surgen de proyectos, investigación de información, realizar talleres y revisar avances.

3 Elaboración de talleres.

Tiempo:

Semana 1: Proceso de planificación 15 – 30 min, dos veces por semana.

Semana 2 y 3: Distribución de tareas y creación de presentaciones 15- 30 min, dos veces por semana.

- Semana 4 y 5: Practicas para presentaciones y correcciones 30 min una vez a la semana.

Recursos: Sala/Oficina/Plataforma de reunión digital, Power Point/Canva o similares.

Descripción: Consiste en formar a los lideres para que pueda dar cursos/talleres a otros colaboradores.

4 Incentivar a los colaboradores.

Tiempo: 5 a 10 min una vez a la semana

Descripción: Consiste en que constantemente comuniquen a los trabajadores lo que se está haciendo con respecto a la innovación, escuchar sus ideas, dolencias, necesidades, comunicar avances, entre otros.

Paso 3 colaboradores:

Para poder realizar la parte con los colaboradores en primera instancia se debe crear una encuesta ya sea en papel o digital donde puedan indicar cuáles son sus conocimientos con respecto a tecnologías ya sea computadores, celulares, utilización de páginas web o plataformas digitales, entre otros. Para las siguientes actividades se requerirá contar con una sala de reuniones, plataforma virtual y persona que realice las actividades, recordando que los talleres serán realizados por los lideres previamente preparados

- 1 Si las personas no cuentan con conocimientos tecnológicos se debe realizar capacitaciones para que amplíen sus conocimientos con respecto a esto.

Tiempo: Durante dos semanas una capacitación de 15- 30 min

Si las personas ya cuentan con conocimientos tecnológicos se parte realizando un taller de innovación, explicándole los conceptos, los nuevos objetivos de la organización, las actividades a futuras, como es su participación entre otros.

Tiempo: 1 hora.

Se recomienda que mínimo cada dos meses se realicen talleres de ideación, prototipado, desing thinking u otro relacionado con la innovación. Además de asistir a reuniones de conversatorios una vez a la semana con el equipo y si ya se realizan contar con un espacio para hablar sobre lo que han aprendido, avances, clientes, proyectos u otro.

Tiempo: talleres de 1 hora aproximadamente, conversatorios 30 minutos.

Paso 4 ecosistema:

Es necesario constar con alianzas y apoyo para mejorar los procesos, acelerando la innovación fomentando la ayuda y beneficios mutuos.

Con respecto a los tiempos e insumos este es un trabajo que se debe ir haciendo y actualizando constantemente, se debe contar con una base de datos. Como fue mencionado anteriormente se debe crear y relacionar con el ecosistema por lo que la primera instancia fue crear una cartera de contactos de gerencias, de forma paralelo se debe realizar el mismo trabajo con el equipo de trabajo. Una vez terminado se debe participar en ferias u iniciativas que se van publicando en CORFO, startup, incubadoras u otras agregándolas a las agendas. Además de recomendar generar conversatorios con otras pymes, universidades e instituciones relacionadas a la innovación.

8. Conclusiones y Recomendaciones

Todas las personas tenemos un rol principal dentro de la innovación y su cultura como tal, ya que constantemente nos enfrentamos a nuevos desafíos, ya sean con respecto a los cambios climáticos, tecnologías, estilos de vidas, políticas entre otros, donde es tarea de todos/as crear, innovar, mejorar frente a dichos cambios. Por lo que es fundamental comenzar a desarrollar acciones que contribuyan a los objetivos de innovación que van surgiendo en nuestro país y en las corporaciones en generando, formando ciudadanos conscientes, profesionales activos y participativos que fomenten y promueven las nuevas iniciativas, conceptos y educación con fin de dar soluciones sustentables a las problemáticas que nos vamos enfrentando de manera innovadoras, ya sean creando soluciones disruptivas o mejoras continuas. En la investigación se pudo evidenciar que aquellas empresas denominadas pequeñas innovan menos que las grandes y medianas por lo que es de suma importancia apoyar el crecimiento de estas con respecto a la innovación, ya que son las mismas que han crecido notablemente durante los últimos años, aportando grandes niveles en la economía tras pandemia.

Por esta razón, se volvió primordial analizar las actividades y pensamientos por parte las organizaciones compuestas por expertos de la innovación de distintas empresas, pymes de distintos tamaños y con distintos enfoques. Para luego comparar sus respuestas con respecto a la innovación y su cultura en Chile y en las organizaciones, detectando los posibles factores que frenan la implementación de esta, y así recomendar una propuesta de implementación a las pymes que ayudaron a la investigación para ser aplicada y posiblemente, expandibles a otras organizaciones.

A partir de esta, se concluye que a las personas les interesa saber sobre innovación, que están constantemente teniendo ideas de proyectos de mejoras a nuevas dolencias o actuales no solucionadas de la mejor manera, las personas y los CEOs principalmente poseen un miedo al riesgo que involucra la innovación, entienden que los proyectos de innovación pueden ser de mediano a largo plazo, sin embargo, se deben ajustar a las necesidades de la organización. Los Expertos y CEOs concuerdan que faltan recursos para fomentar la innovación. Y que no existe cultura de innovación debido a que falta educación con respecto a los conceptos, recursos, miedos, la cultura de la sociedad.

Además de que las organizaciones no cuentan con instancias para talleres, charlas u capacitaciones.

Con el fin de crear una cultura de innovación y con la misma fomentar y acelerar los procesos de innovación, es que se recomienda capacitar e involucrar a todos los componentes de la organización partiendo en un principio con los CEOS o creadores de la pyme, para luego seguir con los colaboradores.

Además, para cada componente de la organización se proponen realizar distintas iniciativas, actividades, acciones o responsabilidades, creando nuevos objetivos de innovación alineados con los objetivos de la empresa, formar líderes y distribución de tareas.

Es así como se comenzará a avanzar a un desarrollo de la innovación, formando cultura, ecosistema, tanto a nivel de las personas independientes, pymes, grandes empresas y en un futuro a nivel país, entendiendo la importancia de la cultura de innovación para la evolución de la sociedad que se debe empezar a tiempo para lograr mejoras, crecimiento a nivel social, ambiental y cultural. Formando ciudadanos conscientes y que al ir desarrollándose puedan crear e innovar aportando a las tomas de decisiones en un futuro, comprometiéndose con los cambios, necesidades y futuras generaciones.

Es importante recalcar que la propuesta de implementación es solo el comienzo para promover la cultura de la innovación en las pymes y que a pesar de que se necesitan recursos para generar los cambios, el más importante es el recurso humano donde todos pueden contribuir con sus conocimientos y vivencias generando un cambio a futuro.

Se recomienda para otras investigaciones involucrarse con empresas medianas y grandes para observar otros factores al momento de contar con más trabajadores, recursos, clientes y proveedores. Y así lograr una cultura de la innovación a nivel corporativo.

ANEXOS

Resumen por pyme

Preguntas	Opciones	AMORA Spa		Ceptinel Spa		Reparaíso Lda	
¿Con qué género se identifica?	Mujer	6	66,7%	2	22,2%	1	50%
	Hombre	2	22,2%	7	77,8%	1	50%
	Prefiero no decirlo	1	11,1%	0	0%	0	0%
¿A qué rango de edad pertenece?	18 - 28	8	88,9%	3	33,3%	0	0%
	29 - 38	1	11,1%	4	44,4%	1	50%
	39 - 48	0	0,0%	2	22,2%	1	50%
	49 - más	0	0,0%	0	0,0%	0	0

Tabla 8

Preguntas	Opciones	AMORA Spa		Ceptinel Spa		Reparaíso Lda	
¿A qué área de la empresa pertenece?	Administración	0	0,0%	0	0,0%	1	50%
	Comercial	0	0,0%	1	11,1%	0	0%
	Diseño	2	22,2%	0	0,0%	0	0%
	Finanzas	2	22,2%	0	0,0%	0	0%
	Legal	1	11,1%	0	0,0%	0	0%
	Marketing	1	11,1%	1	11,1%	0	0%
	Procesos	2	22,2%	0	0,0%	1	50%
	Producto	0	0,0%	4	44,4%	0	0%
	Ventas	1	11,1%	0	0,0%	0	0%
	Tecnología	0	0,0%	3	33,3%	0	0%
¿Tiene relación con otras áreas de la empresa?	Si	9	100,0%	9	100,0%	2	100%
	No	0	0,0%	0	0,0%	0	0%
¿Conoce cuáles son los objetivos de la empresa, su misión y visión?	Si	7	77,8%	9	100,0%	2	100%
	No	2	22,2%	0	0,0%	0	0%
	Solo algunos	0	0,0%	0	0,0%	0	0%
¿Se siente valorizado por la empresa?	Si	8	88,9%	8	88,9%	2	100%
	No	0	0,0%	0	0,0%	0	0%
	A veces	1	11,1%	1	11,1%	0	0%

Tabla 9

Preguntas	Opciones	AMORA Spa		Ceptinel Spa		Reparaíso Lda	
¿Usted sabe qué es la innovación?	Si	8	88,9%	9	100,0%	2	100%
	No	1	11,1%	0	0,0%	0	0%
¿Cuántos tipos de innovación cree que existen?	1	1	11,1%	2	22,2%	0	0%
	2	1	11,1%	0	0,0%	0	0%
	3	0	0,0%	0	0,0%	0	0%
	Más de 4	7	77,8%	7	77,8%	2	100%
¿Cree que es la creatividad e innovación son lo mismo?	Si	4	44,4%	1	11,1%	1	50%
	No	5	55,6%	8	88,9%	1	50%
¿Quién cree que es responsable de la innovación dentro de la empresa?	El Gerente	0	0,0%	0	0,0%	0	0%
	Área de marketing	0	0,0%	0	0,0%	0	0%
	Área de recursos humanos	0	0,0%	0	0,0%	0	0%
	Área de innovación	0	0,0%	0	0,0%	0	0%
	El Gerente y área de innovación	2	22,2%	0	0,0%	0	0%
	Todos	7	77,8%	9	100,0%	2	100%
¿Ha tenido alguna idea/sueño de algún proyecto?	Si	8	88,9%	7	77,8%	2	100%
	No	1	11,1%	2	22,2%	0	0%
¿La considera innovadora?	Si	7	0,875	4	57,1%	2	100%
	No	0	0	0	0,0%	0	0%
	Tal vez	1	0,125	3	42,9%	0	0%
¿Piensa que al dar una idea en la empresa se la van a "robar"?	Si	1	11,1%	0	0,0%	0	0%
	No	8	88,9%	9	100,0%	2	100%
¿Las persona que están a cargo de usted la motivan a crear o innovar?	Si	9	100,0%	8	88,9%	2	100%
	No	0	0,0%	1	11,1%	0	0%
¿Ha participado en talleres u otra actividad relacionada con la innovación dentro de la empresa?	Si	2	22,2%	1	11,1%	2	100%
	No	7	77,8%	8	88,9%	0	0%
¿Usted conoce o ha realizado alguna idea o proyecto de innovación en la organización?	Si	7	77,8%	6	66,7%	2	100%
	No	2	22,2%	3	33,3%	0	0%
¿Qué factores cree que impiden la innovación en la empresa?	Cultura de la sociedad	1	11,1%	0	0,0%	0	0%
	Falta de información	0	0,0%	1	11,1%	0	0%
	Falta de información, Financiamientos	0	0,0%	1	11,1%	0	0%
	Falta de información, Financiamientos, Cultura de la sociedad	1	11,1%	0	0,0%	0	0%
	Financiamientos	6	66,7%	0	0,0%	1	50%
	Financiamientos, Cultura de la sociedad	1	11,1%	0	0,0%	0	0%
	Financiamientos, Leyes y regularizaciones	0	0,0%	1	11,1%	0	0%
	Leyes y regularizaciones	0	0,0%	2	22,2%	0	0%
	Miedo al riesgo	0	0,0%	2	22,2%	0	0%
	Miedo al riesgo, Financiamientos	0	0,0%	2	22,2%	0	0%
	Miedo al riesgo, Financiamientos, Cultura de la sociedad, Leyes y regularizaciones.	0	0,0%	0	0,0%	1	50%
¿Cree que a la empresa le falta potenciar la innovación?	Si	7	77,8%	4	44,4%	1	50%
	No	2	22,2%	5	55,6%	1	50%
¿Cree que la empresa cuenta con los recursos para fomentar la creatividad e innovación?	Si	5	55,6%	8	88,9%	1	50%
	No	4	44,4%	1	11,1%	1	50%
¿Usted le dedicaría horas a la innovación en su horario laboral?	Si, al terminar mis quehaceres diarios	0	0,0%	3	33,3%	1	50%
	Si, trabajando en paralelo a mis quehaceres diarios	9	100,0%	5	55,6%	1	50%
	No, el tiempo no me alcanza para ambas	0	0,0%	1	11,1%	0	0%
	No, prefiero concentrarme en mi trabajo	0	0,0%	0	0,0%	0	0%

Tabla 10

Preguntas	Opciones	AMORA Spa		Ceptinel Spa		Reparaíso Lda	
¿Cree usted saber qué es la cultura de la innovación?	Si	8	88,9%	4	44,4%	2	100%
	No	1	11,1%	5	55,6%	0	0%

Tabla 11

1. Resultados AMORA

Preguntas abiertas en las encuestas:

¿Qué es innovación para usted?

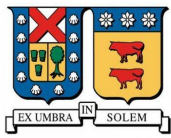
- 1 Implementación de nuevas herramientas, negocios, organizaciones, productos, procesos, modificaciones, etc.
1. Aplicar algo nuevo
2. Para mí innovación implica tomar cosas que ya existen y mejorarlas, crear nuevas soluciones a problemáticas
3. Encontrar nuevas y mejores soluciones a problemáticas
4. Encontrar nuevas formas de producir y/o vincularse con los clientes
5. Para mí la Innovación es un concepto muy ligado al ámbito empresarial, innovar hoy en día tiene que ser algo con impacto positivo en el mundo moderno. La innovación es un recurso que se utiliza para mostrar que lo establecido no es norma, no es ley, se encarga de mostrarnos que a un mismo camino puedes cambiarle sus materiales de fabricación por otros mejores sin la necesidad de cambiar de camino. Este camino para mí lo representan las industrias. vivimos en un mundo con un sistema industrial demasiado establecido, para una persona común y corriente se le es imposible cambiar este sistema, pero siempre podemos mejorarlo y un método para ello sería la innovación.
6. Diseñar, crear y desarrollar ideas de productos o servicios nuevos o que modifiquen uno ya existente, entregándole un nuevo valor siempre centrado en el usuario.
7. Factores que permiten mejoras a sistemas antiguos, con fines de aumentar eficiencia en funcionamiento, sustentabilidad u otros.

¿Cuál cree que es la diferencia entre creatividad e innovación?

- 1 La creatividad puede ser una idea, pero la innovación surge de la idea y posterior análisis de rentabilidad y funcionalidad.
- 2 La creatividad es un concepto mucho más amplio. Para tener innovación hay que ser creativo, pero para ser creativo no se necesita innovación.
- 3 La innovación es una forma más concreta de aplicar la creatividad
- 4 La creatividad es un proceso de creación, la innovación permite implementar este proceso. Creatividad para ver una diferenciación necesita de más habilidades para llevarse a cabo.
- 5 Ambas tienen relaciones.

¿Por qué cree que su PYME es innovadora?

- 1 Somos una empresa que está en constante investigación para crear nuevas fórmulas, nuevos productos, nuevas formas de concientizar, nuevas formas de comunicar y cómo generar menos impacto medioambiental.
2. Porque sus productos son innovadores.



3. Entrega productos para modificar el consumo diario de plásticos, es una idea innovadora para enfrentar la gran cantidad de plásticos que se consumen diariamente y que muchas personas no tienen consciencia.

1. Porque está constantemente reinventándose, es diferente a las demás y constantemente se diseñan nuevos productos
2. Por su visión y misión
3. Es una empresa innovadora en la forma de llevar a cabo sus procesos productivos en comparación a su industria. Durante el proceso y la venta de sus productos se preocupan de reducir la contaminación.
4. Porque trabajamos en innovar en el área de procesos y productos, en innovar en materia de organización, en tecnología y en el área comercial.
5. Buscamos crear un producto diferenciado dentro de la competencia analizando constantemente las necesidades de nuestros clientes y ver cómo mejorar lo que tenemos y crear nuevos productos para estas oportunidades, siempre teniendo como base los valores de la marca. no creamos únicamente por vender.
6. Porque presenta alternativas sustentables y biodegradables ante las opciones de cadenas/mercado que utilizan materiales no reciclables, plásticos, etc. Además de trabajar directamente con personas locales que se relacionan con la visión de la empresa/CEOS

Encuesta MIT

Valores		
Emprendedor	1. Tenemos un deseo de crear cosas y explorar nuevas oportunidades	4
	2. Tenemos tolerancia a la ambigüedad cuando exploramos nuevas oportunidades	4
	3. Accionamos evitando la parálisis-análisis cuando detectamos oportunidades	3
Creatividad	4. Fomentamos nuevas formas de pensar y nuevas perspectivas	4
	5. Se brinda la libertad para buscar nuevas oportunidades	4
	6. Nos gusta ser espontáneos y reírnos de nosotros mismos	4
Aprendizaje	7. Somos buenos para hacer preguntas en búsqueda de lo desconocido	4
	8. Experimentamos constantemente para innovar	4
	9. Tratamos el fracaso como un aprendizaje	4

Comportamientos		
Energía	1. Nuestros líderes nos inspiran para innovar con una visión de futuro	5
	2. Nuestros líderes nos desafían a actuar y pensar como emprendedores	4
	3. Los líderes modelan comportamientos de innovación para ser seguidos	4
Participación	4. Los líderes dedican tiempo a entrenar nuestros esfuerzos de innovación	5
	5. Las personas en todos los niveles toman la iniciativa para innovar	5
	6. Los líderes apoyan proyectos de innovación cuando hay éxito y fracaso	5
Habilitar	7. Los líderes usan sus influencias para ayudar a rebasar obstáculos de la innovación	4
	8. Nuestros líderes pueden modificar el curso de acción cuando sea necesario	5
	9. Nuestros líderes persisten en perseguir oportunidades incluso con adversidades	5

Clima		
Celebración	1. Nuestra comunidad habla un lenguaje común de la innovación	4
	2. Apreciamos y respetamos diferencias que existen en nuestra comunidad	4
	3. Trabajamos bien en equipo para capturar oportunidades	4
Seguridad	4. Somos conscientes de hacer las cosas que decimos que valoramos	4
	5. Cuestionamos decisiones y acciones que son incongruentes con nuestros valores	4
	6. Expresamos libremente nuestras ideas y opciones, aunque sean poco convencional	4
Simplicidad	7. Minimizamos las reglas, políticas, procesos para simplificar nuestro lugar de trabajo	4
	8. Las personas asumen su responsabilidades en sus acciones sin culpar a otros	4
	9. Nuestra gente sabe cómo empezar y movilizar iniciativas de innovación	3

Recursos		
Personas	1. Tenemos líderes que están dispuestos a ser campeones de la innovación	4
	2. Tenemos acceso a expertos en innovación que nos apoyan en nuestros proyectos	3
	3. Contamos con el talento interno para tener éxito en nuestros proyectos de innovación	3
Sistemas	4. Tenemos los sistemas correcto de contratación para seleccionar al mejor talento que respalde nuestra cultura de la innovación	2
	5. Contamos con buenas herramientas de colaboración para respaldar nuestros esfuerzos en innovación	3
	6. Somos buenos aprovechando nuestras relaciones con proveedores y clientes para encontrar oportunidades de innovación	3
Proyectos	7. Damos a las personas tiempo para buscar nuevas oportunidades	3
	8. Contamos con recursos dedicados a la innovación	3
	9. Hemos dedicado espacio físico y virtual para buscar nuevas oportunidades	3

Procesos		
Ideas	1. Generamos ideas de manera sistemática a partir de diversas fuentes	3
	2. Filtramos metódicamente ideas para identificar las más prometedoras	3
	3. Seleccionamos ideas u oportunidades con base en una cartera de riesgos claramente articulada]	2
Forma	4. Pasamos rápidamente ideas u oportunidades a prototipos	3
	5. Tenemos círculos de retroalimentación efectivos para escuchar la voz del cliente	3
	6. Paramos rápidamente los proyectos con base a criterios de fallo previamente definidos	3
Captura	7. Nuestros Procesos están diseñados para ser flexibles y no se basa en control de burocracia	3
	8. Vamos rápidamente al mercado con las oportunidades más prometedoras	3
	9. Asignamos rápidamente recursos para escalar oportunidades prometedoras	2

Éxito		
Externo	1. Nuestros clientes piensan en nosotros como una empresa innovadora	4
	2. Nuestro desempeño en innovación es mejor que otras empresas de la industria	3
	3. Nuestra innovación nos ha levantado un mejor desempeño financiero que la competencia	3
Empresarial	4. Tratamos a la innovación como una estrategia a largo plazo	4
	5. Tenemos un enfoque de innovación deliberado, comprensivo y disciplinado]	3
	6. Nuestros proyectos de innovación nos han ayudado a desarrollar capacidades que hace tres años no teníamos	3
Individual	7. Estoy satisfecho con un nivel de participación en proyectos de innovación	3
	8. Deliberadamente desarrollamos y ampliamos las competencias de nuestra gente a través de su participación en proyectos de innovación	3
	9. Recompensamos a las personas por participar en proyectos de innovación independiente de los resultados	2

2. Resultados Ceptinel

¿Qué es innovación para usted?

- 1 Aplicación de ideas para mejorar la productividad y competitividad
- 2 Búsqueda constante de hacer las cosas diferentes, siempre para mejor, por supuesto.
- 3 Es un proceso sin precedentes utilizado exitosamente para cumplir con un fin determinado.
- 4 Cambio en base a una mejora
- 5 La transformación de ideas creativas en soluciones que aporten valor, tanto para la empresa que las desarrolla como para el usuario final.
- 6 Inventiva directamente aplicada al área industrial relevante, generalmente produciendo una mejora objetiva en procesos o procedimientos por medio de ajustes en aspectos de otro modo no considerados.
- 7 Algo distinto, original y que aporte valor
- 8 Renovar o cambiar constantemente los procesos, ideas o proyectos en cualquier ámbito.
- 9 En un contexto de empresa del rubro Fintech y asociado con la tecnología, la innovación se basa en desarrollar un salto de calidad para la generación de valor agregado para los clientes finales

¿Cuál cree que es la diferencia entre creatividad e innovación?

- 1 La creatividad es más teórica, cuando innovas es porque implementas algo que es un factor de cambio
- 2 Creatividad es la idea. Innovación es la puesta en marcha.
- 3 La creatividad es el medio a la innovación.
- 4 La creatividad es un componente de la innovación.
- 5 La innovación es creatividad aplicada y enfocada.
- 6 Creatividad podría ser la forma en mostrar algo e innovación es un proceso o idea distinta sobre algún tema.
- 7 La creatividad está más relacionada con la imaginación y el poder crear algo nuevo, la innovación en cambio es el proceso de esa creación se adapte al cambio y al ambiente en el que se sustenta constantemente.
- 8 La creatividad (o nivel de creatividad) no es mensurable.

¿Por qué cree que su PYME es innovadora?

- 1 Porque implementa ideas innovadoras dentro del mundo fintech.
- 2 En nuestro caso, somos una startup siempre en constante búsqueda de hacer las cosas mejor, de ofrecer más herramientas a los clientes, de innovar, formamos parte de ese nuevo mercado de las FinTech y de echo ya evolucionamos al RegTech y somos pioneros en el nicho, es un caso de una empresa que vive su día a día de la Innovación.
- 3 Porque todos los días busca soluciones nuevas a problemas diferentes.

- 4 Siempre buscamos la forma de mejorar el proyecto sea para uso interno o para el cliente.
- 5 Porque ofrece soluciones de desarrollo in house para problemáticas en distintas industrias.
- 6 Se requieren soluciones innovadoras para igualar o superar a la competencia; para poder lograr lo mismo o mejor que lo que ella puede con más recursos y experiencia.
- 7 Ceptinel ha desarrollado una plataforma innovadora y única en el mercado capaz de identificar situaciones anómalas dentro de una organización. Es una solución que facilita a las empresas detectar a tiempo y prevenir de manera automática bajo reglas preestablecidas.
- 8 Porque ofrecemos una solución que se va desarrollando y actualizando periódicamente a las necesidades del mercado.
- 9 Porque ofrecemos una solución que se va desarrollando y actualizando periódicamente a las necesidades del mercado.

Valores		
Emprendedor	1. Tenemos un deseo de crear cosas y explorar nuevas oportunidades	5
	2. Tenemos tolerancia a la ambigüedad cuando exploramos nuevas oportunidades	3
	3. Accionamos evitando la parálisis-análisis cuando detectamos oportunidades	4
Creatividad	4. Fomentamos nuevas formas de pensar y nuevas perspectivas	3
	5. Se brinda la libertad para buscar nuevas oportunidades	4
	6. Nos gusta ser espontáneos y reírnos de nosotros mismos	5
Aprendizaje	7. Somos buenos para hacer preguntas en búsqueda de lo desconocido	5
	8. Experimentamos constantemente para innovar	4
	9. Tratamos el fracaso como un aprendizaje	5

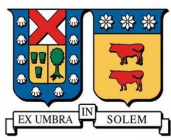
Comportamientos		
Energía	1. Nuestros líderes nos inspiran para innovar con una visión de futuro	3
	2. Nuestros líderes nos desafían a actuar y pensar como emprendedores	3
	3. Los líderes modelan comportamientos de innovación para ser seguidos	3
Participación	4. Los líderes dedican tiempo a entrenar nuestros esfuerzos de innovación	3
	5. Las personas en todos los niveles toman la iniciativa para innovar	4
	6. Los líderes apoyan proyectos de innovación cuando hay éxito y fracaso	3
Habilitar	7. Los líderes usan sus influencias para ayudar a rebasar obstáculos de la innovación	3
	8. Nuestros líderes pueden modificar el curso de acción cuando sea necesario	3
	9. Nuestros líderes persisten en perseguir oportunidades incluso con adversidades	3

Clima		
Celebración	1. Nuestra comunidad habla un lenguaje común de la innovación	3
	2. Apreciamos y respetamos diferencias que existen en nuestra comunidad	5
	3. Trabajamos bien en equipo para capturar oportunidades	5
Seguridad	4. Somos conscientes de hacer las cosas que decimos que valoramos	5
	5. Cuestionamos decisiones y acciones que son incongruentes con nuestros valores	5
	6. Expresamos libremente nuestras ideas y opciones, aunque sean poco convencionales	5
Simplicidad	7. Minimizamos las reglas, políticas, procesos para simplificar nuestro lugar de trabajo	5
	8. Las personas asumen su responsabilidades en sus acciones sin culpar a otros	5
	9. Nuestra gente sabe cómo empezar y movilizar iniciativas de innovación	3

Recursos		
Personas	1. Tenemos líderes que están dispuestos a ser campeones de la innovación	3
	2. Tenemos acceso a expertos en innovación que nos apoyan en nuestros proyectos	2
	3. Contamos con el talento interno para tener éxito en nuestros proyectos de innovación	2
Sistemas	4. Tenemos los sistemas correcto de contratación para seleccionar al mejor talento que respalde nuestra cultura de la innovación	3
	5. Contamos con buenas herramientas de colaboración para respaldar nuestros esfuerzos en innovación	3
	6. Somos buenos aprovechando nuestras relaciones con proveedores y clientes para encontrar oportunidades de innovación	4
Proyectos	7. Damos a las personas tiempo para buscar nuevas oportunidades	4
	8. Contamos con recursos dedicados a la innovación	1
	9. Hemos dedicado espacio físico y virtual para buscar nuevas oportunidades	2

Procesos		
Ideas	1. Generamos ideas de manera sistemática a partir de diversas fuentes	4
	2. Filtramos metódicamente ideas para identificar las más prometedoras	3
	3. Seleccionamos ideas u oportunidades con base en una cartera de riesgos claramente articulada]	3
Forma	4. Pasamos rápidamente ideas u oportunidades a prototipos	3
	5. Tenemos círculos de retroalimentación efectivos para escuchar la voz del cliente	5
	6. Paramos rápidamente los proyectos con base a criterios de fallo previamente definidos	5
Captura	7. Nuestros Procesos están diseñados para ser flexibles y no se basa en control de burocracia	5
	8. Vamos rápidamente al mercado con las oportunidades más prometedoras	5
	9. Asignamos rápidamente recursos para escalar oportunidades prometedoras	5

Éxito		
Externo	1. Nuestros clientes piensan en nosotros como una empresa innovadora	5
	2. Nuestro desempeño en innovación es mejor que otras empresas de la industria	3
	3. Nuestra innovación nos ha levantado un mejor desempeño financiero que la competencia	4
Empresarial	4. Tratamos a la innovación como una estrategia a largo plazo	3
	5. Tenemos un enfoque de innovación deliberado, comprensivo y disciplinado]	3
	6. Nuestros proyectos de innovación nos han ayudado a desarrollar capacidades que hace tres años no teníamos	4
Individual	7. Estoy satisfecho con un nivel de participación en proyectos de innovación	3
	8. Deliberadamente desarrollamos y ampliamos las competencias de nuestra gente a través de su participación en proyectos de innovación	1
	9. Recompensamos a las personas por participar en proyectos de innovación independiente de los resultados	1



3. Resultados Reparaiso.

¿Qué es innovación para usted?

- 1 Creación o modificación (mejoramiento) de productos, servicios, procesos, etc.
- 2 Creación de un nuevo producto o servicio o bien la modificación del proceso para obtenerlos median nuevas metodologías, mecanismos, y/o tecnologías.

¿Cuál cree que es la diferencia entre creatividad e innovación?

1. La innovación tiene ciertos pasos mínimos para considerarse cómo tal, los cuales pueden muy probablemente incorporar la creatividad, pero está última por si misma es algo más libre y que puede transformarse en innovación cuando se sistematiza o entra dentro de una serie sistematizada de tareas que cumple con la definición de innovación. Por ejemplo crear un cuadro no sería innovación dentro de la definición de proyectos o negocios, pero sí tiene o debería tener creatividad.

¿Por qué cree que su PYME es innovadora?

- 1 Siempre estamos probando nuevas ideas, sacando nuevos productos, creando a partir de lo que nos piden los clientes.
- 2 Nace en si misma como respuesta a servicios que están prácticamente ausentes en el mercado y la sociedad, buscando constantemente realizarlos de la forma más limpia ambientalmente, eficiente en cuanto a tiempo y recursos, respetando la calidad requerida.

Encuesta MIT

Valores		
Emprendedor	1. Tenemos un deseo de crear cosas y explorar nuevas oportunidades	5
	2. Tenemos tolerancia a la ambigüedad cuando exploramos nuevas oportunidades	5
	3. Accionamos evitando la parálisis-análisis cuando detectamos oportunidades	5
Creatividad	4. Fomentamos nuevas formas de pensar y nuevas perspectivas	5
	5. Se brinda la libertad para buscar nuevas oportunidades	5
	6. Nos gusta ser espontáneos y reírnos de nosotros mismos	5
Aprendizaje	7. Somos buenos para hacer preguntas en búsqueda de lo desconocido	5
	8. Experimentamos constantemente para innovar	5
	9. Tratamos el fracaso como un aprendizaje	5

Comportamientos		
Energía	1. Nuestros líderes nos inspiran para innovar con una visión de futuro	5
	2. Nuestros líderes nos desafían a actuar y pensar como emprendedores	5
	3. Los líderes modelan comportamientos de innovación para ser seguidos	5
Participación	4. Los líderes dedican tiempo a entrenar nuestros esfuerzos de innovación	5
	5. Las personas en todos los niveles toman la iniciativa para innovar	5
	6. Los líderes apoyan proyectos de innovación cuando hay éxito y fracaso	5
Habilitar	7. Los líderes usan sus influencias para ayudar a rebasar obstáculos de la innovación	5
	8. Nuestros líderes pueden modificar el curso de acción cuando sea necesario	5
	9. Nuestros líderes persisten en perseguir oportunidades incluso con adversidades	5

Clima		
Celebración	1. Nuestra comunidad habla un lenguaje común de la innovación	3
	2. Apreciamos y respetamos diferencias que existen en nuestra comunidad	5
	3. Trabajamos bien en equipo para capturar oportunidades	5
Seguridad	4. Somos conscientes de hacer las cosas que decimos que valoramos	5
	5. Cuestionamos decisiones y acciones que son incongruentes con nuestros valores	5
	6. Expresamos libremente nuestras ideas y opciones, aunque sean poco convencionales	5
Simplicidad	7. Minimizamos las reglas, políticas, procesos para simplificar nuestro lugar de trabajo	5
	8. Las personas asumen su responsabilidades en sus acciones sin culpar a otros	5
	9. Nuestra gente sabe cómo empezar y movilizar iniciativas de innovación	4

Recursos		
Personas	1. Tenemos líderes que están dispuestos a ser campeones de la innovación	5
	2. Tenemos acceso a expertos en innovación que nos apoyan en nuestros proyectos	1
	3. Contamos con el talento interno para tener éxito en nuestros proyectos de innovación	4
Sistemas	4. Tenemos los sistemas correcto de contratación para seleccionar al mejor talento que respalde nuestra cultura de la innovación	2
	5. Contamos con buenas herramientas de colaboración para respaldar nuestros esfuerzos en innovación	2
	6. Somos buenos aprovechando nuestras relaciones con proveedores y clientes para encontrar oportunidades de innovación	2
Proyectos	7. Damos a las personas tiempo para buscar nuevas oportunidades	3
	8. Contamos con recursos dedicados a la innovación	1
	9. Hemos dedicado espacio físico y virtual para buscar nuevas oportunidades	5

Procesos		
Ideas	1. Generamos ideas de manera sistemática a partir de diversas fuentes	4
	2. Filtramos metódicamente ideas para identificar las más prometedoras	3
	3. Seleccionamos ideas u oportunidades con base en una cartera de riesgos claramente articulada]	3
Forma	4. Pasamos rápidamente ideas u oportunidades a prototipos	4
	5. Tenemos círculos de retroalimentación efectivos para escuchar la voz del cliente	3
	6. Paramos rápidamente los proyectos con base a criterios de fallo previamente definidos	3
Captura	7. Nuestros Procesos están diseñados para ser flexibles y no se basa en control de burocracia	5
	8. Vamos rápidamente al mercado con las oportunidades más prometedoras	5
	9. Asignamos rápidamente recursos para escalar oportunidades prometedoras	5

Éxito		
Externo	1. Nuestros clientes piensan en nosotros como una empresa innovadora	4
	2. Nuestro desempeño en innovación es mejor que otras empresas de la industria	3
	3. Nuestra innovación nos ha levantado un mejor desempeño financiero que la competencia	3
Empresarial	4. Tratamos a la innovación como una estrategia a largo plazo	5
	5. Tenemos un enfoque de innovación deliberado, comprensivo y disciplinado]	5
	6. Nuestros proyectos de innovación nos han ayudado a desarrollar capacidades que hace tres años no teníamos	2
Individual	7. Estoy satisfecho con un nivel de participación en proyectos de innovación	5
	8. Deliberadamente desarrollamos y ampliamos las competencias de nuestra gente a través de su participación en proyectos de innovación	5
	9. Recompensamos a las personas por participar en proyectos de innovación independiente de los resultados	5

4. Entrevistas

4.1 Expertos de innovación

Jaime Gonzales Vergara.

Preguntas:

1. ¿Cuál es su título y experiencia en el rubro?

Actualmente estoy como director ejecutivo de la gobernanza regional emprendimiento e innovación de la región de Valparaíso, esta gobernanza es una iniciativa que evoluciona de la mesa de innovación de la cámara de comercio regional de la RCP en el 2017 donde nos reunimos los socios de la cámara a conversar a como podemos acelerar la innovación en la región de Valparaíso para mejorar las condiciones de vida de las personas que viven en Valparaíso. Ya en el 2020 se llegó al acuerdo que debía haber una gobernanza que permitiera acelerar el ecosistema de innovación. Donde para nosotros acelerar significa que lo que va a pasar en 5 – 6 años pase en 2 -3 años.

Y ahí mi labor es poder ubicar los actores regionales que tienen una inquietud por innovar, poder levantar las iniciativas que ellos tienen y poder articular la colaboración entre los distintos actores para que les vaya mejor de lo que les iría sin la colaboración.

3. ¿Qué concepto tiene de la innovación?

Para mí antes venía la innovación como en una escala de TRISS donde estaba la incremental, disruptiva y radical, pero en la industria no es tan teórico, para mí en la práctica innovación se trata de hacer algo diferente que solucione principalmente una problemática y que eso este acompañado de monetizar ese valor. Es decir, ubicar un problema que no se está resolviendo de la mejor forma, mejorar la forma en que se está solucionando, pero lo relevante de esa mejora es que tiene que existir un modelo de sostenibilidad que tenga la capacidad de monetizar ese valor para poder escalar.

4. ¿Cuál cree que es la diferencia entre innovación y creatividad?

Para mí son cosas que se complementan uno es la parte de ideación y creación mientras que la otra es llevarlo a cabo relacionado a realizar cambios y realizar soluciones a problemáticas.

5. ¿Qué factores cree que limitan la innovación en Chile?

El primer tema tiene que ver con lo cultural, el cual está basado en la confianza, ya que para poder innovar se necesita tener una “polinización cruzada” entre los actores que en el fondo existe interacción, pero la interacción se ve gravemente afectada por la confianza que existen entre los actores. Además del tema de correr riesgos, en relacionarme con otro, dedicarle tiempo, presupuesto, en invertir valor y riesgo en la innovación. En Chile los empresarios y el emprendedor es adversa al riesgo y en Latinoamérica queriendo tener todo asegurado tanto a empresas chicas como grande les cuesta invertir dinero.

- 6 ¿A cuánto tiempo se ven los logros dentro de las empresas y en los proyectos de innovación?
Nosotros creemos que los resultados son a 5 – 10 – 15 incluso 20 años es un proceso largo, aunque hay innovaciones mas particulares como innovar en tecnologías pueden ser mas acotados.
- 7 ¿Por qué cree que las personas/empresas no se atreven a innovar?
Porque no existe confianza donde impacta directamente al momento de innovar, les da miedo el riesgo y no contar con algo seguro para el futuro, la innovación es muy incierta.
- 8 ¿Qué factores cree que impiden la innovación en las empresas?
Que no cuentan con un capital de riesgo, hay apoyo como en la ley I+D pero no otras actividades que fomenten la cultura de innovación y la innovación como tal en todos sus procesos
- 9 ¿Qué es la cultura de la innovación para usted?
Es un conjunto de actividades y factores que interactúan constantemente para idear y llevar a cabo proyectos innovadores, con participación de los distintos actores tanto internos de la empresa como sus trabajadores y lideres hasta el ecosistema,
La cual traerá resultados en el largo plazo, donde podemos compararlo con analogía de un árbol de nueces que uno rega todos los días y los frutos con el tiempo se van viendo.
- 10 ¿Qué cree que falta para crear una cultura de la innovación?
Participación de las gerencias en la innovación misma no solo aprobando proyectos, dando financiamientos, sino interactuando con las personas, siendo participe ellos de enseñar y promover la innovación y su concepto como tal.
- 11 ¿Qué cosas cree que frena el desarrollo de la cultura de la innovación y a los trabajadores de las distintas áreas y gerencias?
El financiamiento y el entendimiento del fracaso como oportunidad de mejora.
- 12 ¿Qué es importante para usted a la hora de tener innovación, un área constituida o la cultura de innovación?
Las personas y el ecosistema que lo rodea, porque muchas veces podemos tener el área incluso el financiamiento, pero si no contamos con los contactos necesarios o los alineados el proyecto o los resultados se verán más a largo plazo y con mayor dificultad.
- 13 ¿En las empresas que ha trabajado Cuentan con área de innovación?
Nosotros somos una organización/ Gobernanza que en estricto rigor nosotros articulamos actores no somos parte del ecosistema por lo que nosotros si que nosotros no contamos con áreas.
- 14 ¿Ha notado qué a la gente le da miedo innovar?
Si, creo que les da miedo por el correes riesgo e invertir.

- 15 ¿Usted cree que las gerencias se enfocan en la innovación?
Yo creo que no porque quieren ver los resultados a corto plazo.
- 16 ¿Usted cree que las personas que componen la empresa estarían dispuestas a realizar en sus horas laborales actividades relacionadas a la innovación?
Si yo creo que sí, a todas las personas les gusta innovar, solo que al jefe no le gusta innovar porque no ve los resultados a corto plazo como te respondía anteriormente, pero a la persona les gusta crear cosas, pero nadie se hace cargo. Y el resultado de que se haga o no el proyecto o idea genera un problema en la organización.
Y ejemplo como dueño de Housnovo llegamos hacer 15 personas y aun así tuvimos el mismo problema, a veces los números estaban tan justos que alguien quería hacer algo nuevo pero el riesgo era muy alto y si no funcionaba en la planilla el que paga es la organización.
- 17 ¿Existen instancias que fomenten las nuevas ideas, talleres charlas?
En ambas estamos creando y participando constantemente en charlas y talleres y no solo para nosotros sino también con alianzas del ecosistema.
- 18 ¿Dentro de la empresa se crean instancias para escuchar a los trabajadores, sus ideas problemáticas y otros?
Como trabajamos en función de ayudar, estamos constantemente en reuniones y conversaciones que favorezcan el avance
- 19 ¿Los objetivos de la innovación están alineado con los objetivos de la empresa?
Dentro de EIVA y HOUSENOVO trabajamos en función de la innovación por lo que los objetivos de la innovación están dentro de los objetivos de la gobernanza y de la organización.
- 20 ¿Cómo ve los incentivos o recompensa dentro de la organización?
Muchas personas al momento de innovar o destinar tiempo a ello quieren tener recompensa ya que también piensan que son beneficios para la empresa, no siempre debe ser algo monetario también puede ser reconocimientos o cosas que para el trabajador son importantes.
- 21 ¿Cree que el ecosistema de la innovación es importante para crear una cultura de innovación? ¿Por qué?
El ecosistema es fundamental para la cultura de innovación porque van trabajando de la mano, acelera procesos y logra cambios, además de hacer participe a todas las personas involucradas en los distintos procesos pensando en los resultados finales, en los cambios, en sostenibilidad y los riesgos que ello involucra, si hay apoyo y confianza como tal se desarrolla la cultura de innovación y se acelera la innovación como tal, logrando un sistema redondo porque cambia el estilo de vida de las personas, se crea más, se ejecutan más rápido y así sucesivamente.

22 ¿Quiénes componen su ecosistema de innovación?

Como Gobernanza nosotros apoyamos desde afuera fomentando los ecosistemas y como HOUSENOVO tenemos varias alianzas.

23 ¿Qué opina de la cultura de innovación en Chile?

Que es una cultura que poco a poco estamos trabajando y que al momento que tenga más desarrollo tanto a niveles de empresa como persona se verán grandes cambios

Gonzalo Cifuentes

Preguntas:

Es Mentor de StartUps de la incubadora de negocios del 3iE de la Universidad Federico Santa María, Mentor de Work Café Santander, Mentor de Innova + de la Dirección de Innovación y Transferencia de la Universidad Andrés Bello, también he obtenido la Certificación en las Cinco Disciplinas de la Innovación (5DOI) impartidas por el Stanford Research Institute International (SRI) de la Universidad de Stanford, Certificación en la Metodología Design Factory de la Universidad de Aalto Finlandia, Certificación de Mentor de Mentores de la Universidad Mayor y Certificación de la metodología Scrum Master.

Profesor Universitario en temas de Emprendimiento e innovación para Pre y Postgrado y Consultor Empresarial en temas de innovación abierta Corporativa.

1 ¿Cuál es su título y experiencia en el rubro?

Ingeniero comercial master en innovación, gerente centro fortalece pyme Corfo, profesor de emprendimiento UNAB.

2 ¿Qué concepto tiene de la innovación?

Es el proceso de creación para entregar una solución al mercado a través de la creación de valor.

3 ¿Cuál cree que es la diferencia entre innovación y creatividad?

Creo que la diferencia esta en la aplicación

4 ¿Qué factores cree que limitan la innovación en Chile?

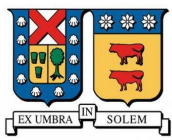
La cultura de las empresas en general.

5 ¿A cuánto tiempo se ven los logros dentro de las empresas y en los proyectos de innovación?

Se ven a mediano plazo, como a unos 3 años aproximadamente

6 ¿Por qué cree que las personas/empresas no se atreven a innovar?

Siento que es por falta de competencias para innovar, conceptos, procesos, ecosistema, entre otros.



- 7 ¿Qué factores cree que impiden la innovación en las empresas?
El financiamiento.
- 8 ¿Qué es la cultura de la innovación para usted?
Es una forma de como se hacen y se harán las cosas para los próximos años con respecto a la innovación y las organizaciones.
- 9 ¿Qué cree que falta para crear una cultura de la innovación?
Pienso que tiene relación con la educación
- 10 ¿Qué cosas cree que frena el desarrollo de la cultura de la innovación y a los trabajadores de las distintas áreas y gerencias?
El desconocimiento, la vinculación con los ecosistemas de innovación.
- 11 ¿Qué es importante para usted a la hora de tener innovación, un área constituida o la cultura de innovación?
Es importante contar con alianzas, un ecosistema que te informe constantemente, además de la educación.
- 12 ¿En las empresas que ha trabajado Cuentan con área de innovación?
Si , y la componemos 5 personas
- 13 ¿Ha notado qué a la gente le da miedo innovar?
Si, que les da miedo a equivocarse y cometer errores.
- 14 ¿Usted cree qué las gerencias se enfocan en la innovación?
Creo que no se enfocan en la innovación, solo se enfocan en los resultados a corto plazo y que sean importantes para el directorio.
- 15 ¿Usted cree que las personas que componen la empresa estarían dispuestas a realizar en sus horas laborales actividades relacionadas a la innovación?
Si, todas las personas están dispuestas a innovar
- 16 ¿Existen instancias que fomenten las nuevas ideas, talleres charlas?
Si incluso estamos en constantes charlas para crear cosas nuevas e incluso educar al ecosistema en distintas versiones.
- 17 ¿Dentro de la empresa se crean instancias para escuchar a los trabajadores, sus ideas problemáticas y otros?
Si, organizamos reuniones.
- 18 ¿Los objetivos de la innovación están alineado con los objetivos de la empresa?
Si, es lo principal al trabajar en innovación.

- 19 ¿Cómo ve los incentivos o recompensa dentro de la organización?
En verdad no contamos con incentivos o recompensas, pero la forma de trabajar es una motivación.
- 20 ¿Cree que el ecosistema de la innovación es importante para crear una cultura de innovación? ¿Por qué?
Si absolutamente, es el camino de la colaboración y la co-creación.

Cristian Castro

Preguntas:

- 1 ¿Cuál es su título y experiencia en el rubro?
Gestor de innovación con 15 años de experiencia, trabajando en Chilectra como director de proyectos, luego especialista en marketing, finalmente terminé con cargo en responsable de innovación, luego estuve en Metro de Santiago SA trabajando como Project manager innovación, durante unos años me dediqué a las pymes y negocios siendo parte de IZIT Spa y foodfast, el año pasado entre a EQUANS como gestor de innovación.
- 2 ¿Qué concepto tiene de la innovación?
Para mí la innovación es como un estilo de vida, hay que tener ciertas características para estar innovando constantemente, pero sin duda es algo que genera valor y que pasa por un proceso.
- 3 ¿Cuál cree que es la diferencia entre innovación y creatividad?
Para mí son distintas pero son complementarias para mí un buen innovador no necesariamente será creativo o un creativo será un buen innovador no tienen siempre correlación. Uno tiene que ver con idear y el otro con un proceso.
- 4 ¿Qué factores cree que limitan la innovación en Chile?
Yo creo que en Chile hay un tema cultural, sobre todo en generaciones mayores donde el error era bien castigado, donde equivocarse era terrible, yo siento que hoy ese “trauma” nos pesa en el tomar decisiones que tengan mucho riesgo y la innovación es casi puro riesgo, siento que es algo cultural y al final equivocarse es super bueno y es un camino de aprendizaje super importante.
Mas que recurso o ecosistema para mí el factor riesgo es el mayor
- 5 ¿A cuánto tiempo se ven los logros dentro de las empresas y en los proyectos de innovación?
Yo creo que depende de los proyectos algunos pueden tomar un año pero otros pueden ser a mediano y corto plazo, y la mayoría de gran impacto requiere su tiempo.
La innovación es a futuro necesita investigación, alianzas, prototipado para recién poder tener el proyecto final.
- 6 ¿Por qué cree que las personas/empresas no se atreven a innovar?

Como te dije anteriormente con los factores que limitan la innovación en Chile es el factor riesgo desde la persona que quiere innovar hasta el accionista, no se pesca el capital de riesgo, no se quiere invertir ni tiempo, ni dinero por el riesgo.

7 ¿Qué factores cree que impiden la innovación en las empresas?

Las gerencias, no están dispuesta a invertir en innovación, las gerencias comerciales lo he visto en distintas empresas, desde el principio no cree en la innovación porque no retorna en EBITDA tan rápido sino demora entre 12 a 18 meses en llegar en corporativos antes, entonces las cabezas de la organización ven la innovación como mejora continua, transferencias de tecnología, compra de tecnología es cuando se ven problemáticas con respecto a los resultados Además de ver las metas en año calendario.

8 ¿Qué es la cultura de la innovación para usted?

Es que todas las personas de la empresa entiendan que hay que transpirar innovación y para eso hay que hacer un trabajo que es de liderazgo, que es de cultura, con incentivos con empresas. En lo general no podemos medirla, sino que las gerencias o áreas vende más “humor”.

La MIT mide pilares para ver los factores que mide el nivel de cultura de innovación para ver las fortalezas y debilidades. Si que para mí son un sinnúmero de cosas que tienen que estar pasando simultáneamente para que al momento que la persona a cargo de innovación o se haga algo de innovación todos se involucren y deban hacer sus tareas más las de innovación.

9 ¿Qué cree que falta para crear una cultura de la innovación?

Yo creo que falta disposición de las gerencias para ver que la innovación se invierte y no se gasta sobre todo los primeros 12 meses donde no se ven resultados concretos que pueda pedir finanzas, debe ir formándose a cuanto objetivos de corto mediano y largo plazo pero debe venir desde la voluntad de la compañía para contratar a la gente, tener los espacios y horarios para trabajar la innovación. Hay que salir de la zona de confort haciendo un trabajo con las personas.

10 ¿Qué cosas cree que frena el desarrollo de la cultura de la innovación y a los trabajadores de las distintas áreas y gerencias?

Las metas corporativas que se deben cumplir ya sean por bono, mantener mi trabajo, el futuro de la empresa entre otros.

Cada persona esta a cargo de realizar distintas tareas que deben cumplir a fin de año y entonces si ocupan el tiempo en otras cosas. No se entiende que es algo a futuro por lo que se pueden tener recursos, infraestructura y más, pero si no se entiende que es algo a futuro que puede traerme lentitud en el presente no se podrá tener una cultura de innovación. Porque la innovación nace de las personas.

11 ¿Qué es importante para usted a la hora de tener innovación, un área constituida o la cultura de innovación?

Para mi lo más importante es lejos las personas, el equipo, los lideres, los colaboradores, la gerencia, los proveedores. Debe haber un equipo que estén alineados, todos remando para el mismo lado

12 ¿En las empresas que ha trabajado Cuentan con área de innovación?

En la ultima empresa que trabaje si había un área de innovación la cual estaba constituida por dos personas más 16 lideres, los cuales debíamos gestionar proyectos, realizar charlas y talleres en la organización, ir a terrenos, entre otros.

13 ¿Ha notado qué a la gente le da miedo innovar?

A la gente le gusta innovar, crear e idear pero les da miedo ponerlos en marcha, conseguir recursos, hablar en publico o arriesgar lo que han hecho.

14 ¿Usted cree qué las gerencias se enfocan en la innovación?

Yo creo que se están enfocando en papeles bonitos para poder ponerlos en la muralla o en un post de LinkedIn, pero no lo están viendo como inversión sino como un gasto, porque cultural o socialmente se lo están pidiendo o otros no quieren convertirse en el próximo Blockbuster por no haber innovado.

Creo que no todas las gerencias estén bien alineadas en lo que es innovación

Y parte porque hay mal entendimiento frente a diferenciemos innovación con negocios y tecnologías.

15 ¿Usted cree que las personas que componen la empresa estarían dispuestas a realizar en sus horas laborales actividades relacionadas a la innovación?

Lo que yo he visto tanto en estudios y la realidad, la gente en general esta super dispuesta hacer innovación, porque es algo nuevo, y si fue bien trabajada de forma marketera de algo entretenido, y con dinero de por medio o al menos incentivos o reconocimientos que estén en los distintos procesos estarán dispuesto a trabajar 20 – 30 porciento en innovación porque saben que es algo a futuro.

16 ¿Existen instancias que fomenten las nuevas ideas, talleres charlas?

En mi antiguo trabajo si existían talleres que creaba la misma área de innovación pero estas no se realizaban constantemente, sino cada cierto tiempo. Pero si se constaban con espacios donde los trabajadores podían decirle al área de innovación sus ideas para ver su factibilidad y postularlo al comité. Si me preguntas si es importante creo que todos los meses se deben trabajar en estas cosas para tener nuevas visiones de los nuevos o antiguos proyectos para generar cambios en la innovación y en su cultura.

17 ¿En cuánto tiempo se deben ver los resultados de los proyectos innovadores?

Los resultados del proyecto se pueden ver a los meses de estar en marcha porque debe haber un proceso de difusión, de aceptación para lograr mayor alcance.

18 ¿Dentro de la empresa se crean instancias para escuchar a los trabajadores, sus ideas problemáticas y otros?

En las mayorías de las empresas sobre todo en las grandes se dan muy poco esas instancias.

- 19 ¿Los objetivos de la innovación están alineado con los objetivos de la empresa?
En el papel tienen alineados algunos objetivos pero en lo concreto no es tan así, quieren hacer innovación o dicen hacer para no quedarse atrás pero en lo concreto al momento de financiar o cosas así eso no es la verdad.
- 20 ¿Cómo ve los incentivos o recompensa dentro de la organización?
Siento que todas las personas deben tener un reconocimiento para que realicen ciertas actividades más eficiente, no solo tiene que ver con dinero si no decir que eres un buen trabajador, te den tus tiempos en caso de urgencias u otro donde realmente me “ponga la camiseta” por la empresa
Notar que están ahí que hacen su trabajo y que por ellos es que se logran también los cambios, el trabajo en equipo.
- 21 ¿Cree qué el ecosistema de la innovación es importante para crear una cultura de innovación? ¿Por qué?
Si, porque en función de eso es que se puede lograr crecer tanto con clientes, el personal, el entorno en general debe girar pro innovación.
- 22 ¿Qué opina de la cultura de innovación en Chile?

Que ahora las generaciones nuevas vienen con un chip distinto son mas arriesgados que las generaciones pasadas y están mas dispuestas a generar el error y en resultado netamente tal se pueden ver los avances que ha tenido chile en relación con innovación y emprendimiento ha sido infinitamente más grande que la de 150 años atrás. Hay mas startup unicornios y se potencia más a las otras generaciones.

Jose Boisset

Preguntas:

- 1 ¿Qué cargo tiene en la organización?, ¿Cuál es su título y experiencia en el rubro?
Analista de innovación
Ingeniero civil industrial de la universidad del desarrollo + diplomado en innovación interdisciplinaria.
- 2 ¿Qué concepto tiene de la innovación?
Es un proceso, no es fácil, hay que estar dispuesto a fallar y saber aprender de los errores. Por otro lado, la innovación es fundamental para la supervivencia de las empresas.
- 3 ¿Cuál cree que es la diferencia entre innovación y creatividad?
La creatividad ocurre en minutos cuando la innovación pueden ser años de trabajo para llevar al mercado una solución. Es importante trabajar con un equipo

creativo, pero también es de suma importancia lograr los objetivos y entender los desafíos del proyecto de innovación, para así poder superar cada etapa.

- 4 ¿Qué factores cree que limitan la innovación en Chile?

Si bien Chile ya tiene 3 unicornios de startups, que han logrado diferenciarse a través de la innovación, por lo que se podría decir que Chile tiene algo de innovación, pero no obstante, la innovación en las empresas suele ser muy difícil, por el hecho de tener líderes que no estén preparados para el cambio y que estén preocupados de mantener el core del negocio en el día a día y no proyectarse hacia el futuro, el otro día escuchando al gerente de innovación de DHL, comentaba que ellos al ser una empresa que realiza envíos alrededor del mundo, tienen en mente que algún día podrían no existir los envíos, y que si alguien quiere un producto, se le enviaría un archivo y el mismo construiría el producto en alguna impresora 3D, por esto mismo, empresas grandes como DHL ya están viendo el futuro y preparándose para los nuevos cambios del mercado.

- 5 ¿A cuánto tiempo se ven los logros dentro de las empresas y en los proyectos de innovación?

Puede haber proyectos que duren semanas u años, el problema en las empresas es la burocracia y lo difícil que es satisfacer a cada área mostrándole una misma solución.

Si una empresa comienza a innovar de manera centralizada, se esperarían ver resultados en 1 o 3 años después de su implementación.

- 6 ¿Por qué cree que las personas/empresas no se atreven a innovar?

No les importa, miedo, desconocimiento, reto por parte del jefe, no es de su área, falta de tiempo, ¿para qué?, no tienen beneficios, etc.

- 7 ¿Qué factores cree que impiden la innovación en las empresas?

Burocracia, no tener un área de innovación, líderes sin conocimiento en innovación.

- 8 ¿Qué es la cultura de la innovación para usted?

Lograr que las personas conozcan los conceptos básicos de innovación, y que sepan que su empresa si quiere innovar, con esto mismo que los colaboradores no tengan miedo a hacer cosas nuevas, o explicar sus ideas, al mismo tiempo que existan procesos para recibir ideas y convertirlas en proyectos de innovación

- 9 ¿Qué cree que falta para crear una cultura de la innovación?

Charlas, talleres, casos de éxito, incentivos.

- 10 ¿Qué cosas cree que frena el desarrollo de la cultura de la innovación y a los trabajadores de las distintas áreas y gerencias?

Tiempo, falta conocimiento sobre innovación en los líderes.

- 11 ¿Qué es importante para usted a la hora de tener innovación, un área constituida o la cultura de innovación?

Ubicación del área en el organigrama, líderes con conocimiento de innovación

- 12 ¿Cuentan con área de innovación?
Si respuesta es “SI”:

12.1 ¿Cuántas personas componen el equipo?

1

12.2 ¿Cuáles son sus principales tareas?

Control y gestión de proyectos de innovación, fomentar la cultura de innovación a través de talleres, charlas, etc.

- 13 ¿Ha notado qué a la gente le da miedo innovar?
sí
- 14 ¿Usted cree que las gerencias se enfocan en la innovación?
no
- 15 ¿Usted cree que las personas que componen la empresa estarían dispuestas a realizar en sus horas laborales actividades relacionadas a la innovación?
sí
- 16 ¿Existen instancias que fomenten las nuevas ideas, talleres charlas)?
Sí, pocas
- 17 ¿En cuánto tiempo se deben ver los resultados de los proyectos innovadores?
Suponiendo que existe una cultura de innovación, y una empresa bien alineada, podrían salir proyectos en semanas o meses.
- 18 ¿Dentro de la empresa se crean instancias para escuchar a los trabajadores, sus ideas problemáticas y otros?
no
- 19 ¿Los objetivos de la innovación están alineado con los objetivos de la empresa?
A medias, probablemente, los líderes, ni siquiera sepan cuales son los objetivos de innovación
- 20 ¿Cómo ve los incentivos o recompensa dentro de la organización?
bajos
- 21 ¿Cree que el ecosistema de la innovación es importante para crear una cultura de innovación? ¿Por qué?
Sí, ya que hoy en día existe un menor riesgo al buscar algo afuera, invirtiendo en un corporate venture capital, que realizando investigación y desarrollo, es decir hoy en día cada vez se invierte menos en i+d pero más en CVC
- 22 ¿Quiénes componen su ecosistema de innovación?
Startups relacionadas con los 4 rubros en los que trabaja la empresa, minería industria, ciudades y electricidad.

Francisco Pizarro

Preguntas:

- 1 ¿Cuál es su título y experiencia en el rubro?
tengo experiencia formativa, me capacite en educación de la innovación y emprendimiento en Stanford y realice un programa de innovación en emprendimientos en Babson,
Formalmente soy docente en innovación. Hago clases de innovación en la UC en pregrado en ingeniería en el magister de innovación en la UC , en el mba , y en programas de educación profesional y continua.
Respecto a experiencia práctica, soy emprendedor y empresario, fundé 3 startups tecnológicas , una hardware, una de robótica y una empresa biotecnológica. Además, he Sido consultor de innovación en empresas grandes y chicas. He supervisado más de 80 tesis de magister de innovación.

- 2 ¿Qué concepto tiene de la innovación?
La innovación es un proceso de generación, entrega y captura de nuevo valor en el mercado.
- 3 ¿Cuál cree que es la diferencia entre innovación y creatividad?
Si, la creatividad es un insumo básico para la generación de valor, pero eso es solo un paso. La evaluación de si eso nuevo es valioso para los clientes y usuarios, son distintas. Las competencias de entrega y captura de valor son propias del emprendimiento.
- 4 ¿Qué factores cree que limitan la innovación en Chile?
Hoy hay varias trabas para innovar. Lo primero es el grado de madurez de las empresas. En empresas en etapas iniciales la inversión en incorporación de buenas prácticas en el estado del arte tiene mejores rendimientos por la incertidumbre que la inversión en innovación.
Lo otro es que Chile es un productor de commodities (concentrado de cobre, celulosa, frutas, vinos, etc.) por lo que la innovación de productos nos es ajena y el foco debiera estar en innovación de procesos.
- 5 ¿A cuánto tiempo se ven los logros dentro de las empresas y en los proyectos de innovación?
En general se les piden tiempos cortos (dentro del año) eso cambia según industrias. Por ejemplo, en biotec los tiempos son más largos.
- 6 ¿Por qué cree que las personas/empresas no se atreven a innovar?
Porque los incentivos no están alineados con la innovación.
- 7 ¿Qué factores cree que impiden la innovación en las empresas?
Como dije anteriormente que los incentivos no están alineados con la innovación.
- 8 ¿Qué es la cultura de la innovación para usted?
La cultura organizacional es la forma de hacer las cosas en una empresa y cuando hablamos de cultura de innovación nos referimos a como la compañía aborda la búsqueda de nuevas oportunidades de crecimiento.
- 9 ¿Qué cree que falta para crear una cultura de la innovación?
En un principio contar con buenos ejemplos que inspiren a los colaboradores e indiquen un camino hacia delante.
- 10 ¿Qué cosas cree que frena el desarrollo de la cultura de la innovación y a los trabajadores de las distintas áreas y gerencias?
Incentivos bien alineados.

- 11 ¿Qué es importante para usted a la hora de tener innovación, un área constituida o la cultura de innovación?
Alineamiento estratégico claro.
- 12 ¿En las empresas que ha trabajado Cuentan con área de innovación?
Si, pero la cantidad del equipo es variada entre compañías, en la startup el equipo completo gira en tono al desarrollo de soluciones. Todos responsables de distintos aspectos de la innovación, de avisar todos tecnológicos, o de deseabilidad o del modelo de negocio. En la universidad 90 personas componen el equipo del centro de innovación (de 5000 colaboradores).
- 13 ¿Ha notado qué a la gente le da miedo innovar?
Efectivamente, sobre todo cuando eres exitoso. En general las empresas no tienen modelos ambidiestros de explotación y exploración. Y por lo mismo las métricas, los incentivos están alineados a la explotación del negocio existentes.
- 14 ¿Usted cree qué las gerencias se enfocan en la innovación?
Yo creo que todas las compañías son innovadoras, es parte de mantenerse vigentes y competitivo, solo que el foco esta en la innovación incremental y de mejora continua.
- 15 ¿Usted cree que las personas que componen la empresa estarían dispuestas a realizar en sus horas laborales actividades relacionadas a la innovación?
Yo creo que Si.
- 16 ¿Existen instancias que fomenten las nuevas ideas, talleres charlas?
Si.
- 17 ¿Dentro de la empresa se crean instancias para escuchar a los trabajadores, sus ideas problemáticas y otros?
Si.
- 18 ¿Los objetivos de la innovación están alineado con los objetivos de la empresa?
Si.
- 19 ¿Cómo ve los incentivos o recompensa dentro de la organización?.
En la empresa contamos con incentivos.
- 20 ¿Cree qué el ecosistema de la innovación es importante para crear una cultura de innovación? ¿Por qué?
Absolutamente. La cultura interna se puede inspirar por el ecosistema.
- 21 ¿Qué opina de la cultura de innovación en Chile?
Que es baja.

Ceos

Servicios tribológicos:

Servicio de monitoreo que permite evitar fallas de alto valor en máquinas y equipos mineros, mediante el análisis con inteligencia artificial, de los lubricantes de los equipos, fue fundada en 2019 en la ciudad de Antofagasta, trabajando en la industria de la minería, con un modelo de negocio b2b.

Entrevistado Pedro Cancino – CEO
es ingeniero de la Universidad Federico Santa María con un diploma de gestión de activos de la Pontificia Universidad Católica.
El equipo se compone de dos líneas en las cuales en la primera operación trabajan 17 personas trabajan 7x7 y en la segunda analítica 5 la cual se dedica a la innovación lo compone dos data seller, un desarrollador full stack, 2 ingenieros mecánicos. Trabajan de manera remota.

Preguntas:

- 1 ¿Qué concepto tiene de la innovación?
Es conectar una necesidad con una solución de manera mejorada si es que ya existe que analice las problemáticas que ha tenido o con algo nuevo en caso de no existir
- 2 ¿Cuál cree que es la diferencia entre innovación y creatividad?
Uno es el proceso de idear puede ser momentáneo y el otro ya la ejecución y desarrollo de algo nuevo o mejorado
- 3 ¿Qué factores cree que limitan la innovación en Chile?
Yo creo que las universidades están al debe en relación a la transferencia de tecnologías, si ven hay esfuerzos e iniciativas el encuentro pobre, donde los intereses de los docentes no transfieren tecnologías, y ellas tienen un gran rol que cumplir y deben aportar en la práctica. Los evaluadores o sistema de evaluación de los distintos financiamientos estatales que existe como por ejemplo CORFO, son muy teóricos y estructurados, se rigen por evaluaciones de libro dejando afuera proyectos que se deberían desarrollar.
- 4 ¿A cuánto tiempo se ven los logros dentro de las empresas en los proyectos de innovación?
Trabajamos proyectos de desarrollo incremental al menos el producto que tenemos ahora se demoró 1 año y medio
- 5 ¿Por qué cree que las personas/empresas no se atreven a innovar?
Porque no existe apoyo o les da miedo el riesgo
- 6 ¿Qué factores cree que impiden la innovación en las empresas?
Los mismos que limitan en la innovación en Chile, ya que como organización nos ha costado mucho ganarnos fondos CORFO.
- 7 ¿Qué es la cultura de la innovación para usted?

- Es la participación de todos los componentes de la organización con respecto a desarrollar algún proyecto de innovación y participación constante en procesos de ideación
- 8 ¿Qué cree que falta para crear una cultura de la innovación?
Conocimiento por parte de las personas con respecto a la innovación y salir de la zona de confort
- 9 ¿Qué cosas cree que frena el desarrollo de la cultura de la innovación y a los trabajadores de las distintas áreas y gerencias?
La participación, nosotros hacemos participar a los trabajadores para eliminar estas barreras de conocimiento
- 10 ¿Qué es importante para usted a la hora de tener innovación, un área constituida o la cultura de innovación?
Es importante tener recursos y personas dispuestas a participar, la percepción de los clientes y de los trabajadores.
- 11 ¿En las empresas que ha trabajado cuentan con área de innovación?
Si respuesta es “SI”:
13.1 ¿Cuántas personas componen el equipo?
13.2 ¿Cuáles son sus principales tareas?
Si la respuesta es “NO”:
13.4 ¿Quién se dedica a la parte de innovación?
Una de las líneas de trabajo, pero no tenemos el nombre del área como tal.
- 12 ¿Ha notado qué a la gente le da miedo innovar?
Si, aunque tienen intención de hacerlo.
- 13 ¿Usted cree que las gerencias se enfocan en la innovación?
Como gerente estoy involucrado directamente con la innovación, yo veo la parte comercial y el responsable de los proyectos, participando activamente en todas las reuniones, veo los avances.
- 14 ¿Usted cree que las personas que componen la empresa estarían dispuestas a realizar en sus horas laborales actividades relacionadas a la innovación?
Si, ya que ya lo hacemos, dentro de las mismas horas de trabajo cada cierto tiempo le vamos pidiendo en las alineaciones trimestrales q1, q2, q3, q4 den ideas para el q siguientes y dentro de las mismas los hacemos participar en las charlas relacionada a la innovación
- 15 ¿Existen instancias que fomenten las nuevas ideas, talleres charlas)?
Si, durante el proceso de trabajar con la aceleradora y postulaciones a CORFO he involucrado a los trabajadores en las distintas charlas que se realizan, realizadas por la misma empresa no hacemos, pero aprovechamos los recursos y participaciones en las externas
- 16 ¿En cuánto tiempo se deben ver los resultados de los proyectos innovadores?
Los podemos ver a mediano y largo plazo dependiendo del tipo de proyecto que estemos realizando.
- 17 ¿Dentro de la empresa se crean instancias para escuchar a los trabajadores, sus ideas problemáticas y otros?

Como gerencia nos hemos enfocado a tener reuniones para contar los avances, ver su perspectiva del trabajo

- 18 ¿Los objetivos de la innovación están alineado con los objetivos de la empresa?
Si, como somos una empresa tecnológica estamos en función de la innovación por como te contaba escuchamos las ideas de los clientes e internas para satisfacer sus necesidades y trabajarlo en el trimestre en primer lugar los clientes porque son nuestra prioridad y luego de manera interna
- 19 ¿Cómo ve los incentivos o recompensa dentro de la organización?
No contamos con incentivos en las empresas, ni sistema de valorización de las ideas que tienen los trabajadores o las que vienen con los clientes. Solo analizamos las ideas con respecto a la complejidad y beneficios
- 20 ¿Cree que el ecosistema de la innovación es importante para crear una cultura de innovación? ¿Por qué?
Si porque esto te ayudara a poder realizar los proyectos de manera más rápida.
- 21 ¿Quiénes componen su ecosistema de innovación?
El ecosistema que tenemos es con startup y incubadoras quienes nos han ayudado en el proceso de incubación y aceleración por partes de ellas, además de las empresas con las que trabajamos
- 22 ¿Qué opina de la cultura de innovación en Chile?
Es algo que falta participación por parte de todos tanto las universidades como de las organizaciones

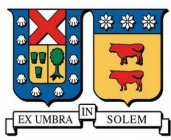
Nosotros priorizamos las ideas de manera incremental con respecto a la complejidad con beneficio al momento de desarrollarlas
Nosotros tenemos bien claro lo de innovación a nivel gerencial y analítica bien, cuesta más abajo en operación.

Vanesa Contreras Gerenta AMORA SPA.

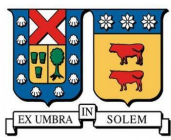
Soy ingeniera en diseños de productos, actualmente gerenta General de Amora Spa, cuento con experiencia en innovación.

- 1 ¿Qué concepto tiene de la innovación?
Para mí, innovar significa co-crear haciendo las cosas de forma disruptiva, mancomunada y consciente de las constantes mutaciones que surgen de la interacción con y entre nuestros entornos. Crear para generar nuevas alternativas adaptadas a las nuevas formas de vida.
- 2 ¿Cuál cree que es la diferencia entre innovación y creatividad?
Creo que la creatividad es una habilidad personal que sirve como ingrediente principal para innovar. Mientras que la innovación, es más bien un proceso que se ejecuta para llevar a cabo un objetivo de mejora o invención.
- 3 ¿Qué factores cree que limitan la innovación en Chile?
La poca cultura, el individualismo, la falta de iniciativas/motivaciones personales, escasa visión hacia el futuro, necesidad de sobrevivir el día a día.

- 4 ¿A cuánto tiempo se ven los logros dentro de las empresas y en los proyectos de innovación?
No se. Depende de la complejidad del proyecto.
- 5 ¿Por qué cree que las personas/empresas no se atreven a innovar?
Por motivos económicos, miedo al fracaso, partner o socios adecuados, inseguridad en sus ideas, falta de tiempo, etc.
- 6 ¿Qué factores cree que impiden la innovación en las empresas?
A veces la falta de herramientas metodológicas de trabajo ágil. Relación más consciente con el entorno para reconocer nuevas necesidades y cambios.
Sinergia con otras organizaciones, marcas, etc.
- 7 ¿Qué es la cultura de la innovación para usted?
Normalizar el desarrollo de nuevas formas e ideas disruptivas dentro de un determinado contexto, promoviendo la creatividad.
- 8 ¿Qué cree que falta para crear una cultura de la innovación?
Disminuir la barrera del miedo al fracaso. Evidenciar aún más esas necesidades del entorno que no están siendo resueltas de forma pertinente debido a la obsolescencia de sus procesos, por ejemplo.
- 9 ¿Qué cosas cree que frena el desarrollo de la cultura de la innovación y a los trabajadores de las distintas áreas y gerencias?
El individualismo, el miedo al fracaso. La falta de espacios para reestructurar mediante nuevas metodologías o procesos.
- 10 ¿Qué es importante para usted a la hora de tener innovación, un área constituida o la cultura de innovación?
No perder el foco y mantener al equipo motivado. Si el equipo se desmotiva, los procesos se desalinean y las mejoras continuas se ralentizan.
- 11 ¿En las empresas que ha trabajado cuentan con área de innovación?
No
- 12 ¿Ha notado qué a la gente le da miedo innovar?
Sí, creo que en gran parte el miedo sucede porque como sociedad estamos configurados para formar parte de un sistema que está organizado de forma tal, que logra mantener el control y el orden incluso en nuestras propias mentes. E innovar significa romper con esos esquemas y crear nuevas formas de hacer las cosas, por lo tanto, creo que en gran parte las inseguridades y el miedo al fracaso, vienen dados de forma inconsciente.
Salir de la zona de confort no es tan fácil.



- 13 ¿Usted cree que las gerencias se enfocan en la innovación?
Sí, porque debemos trabajar en base a mejoras continuas que respondan de forma oportuna a las necesidades tanto internas como externas de la empresa.
- 14 ¿Usted cree que las personas que componen la empresa estarían dispuestas a realizar en sus horas laborales actividades relacionadas a la innovación?
Si
- 15 ¿Existen instancias que fomenten las nuevas ideas, talleres charlas?
Si
- 16 ¿Dentro de la empresa se crean instancias para escuchar a los trabajadores, sus ideas problemáticas y otros?
Si
- 17 ¿Los objetivos de la innovación están alineado con los objetivos de la empresa?
Solo Algunos.
- 18 ¿Cómo ve los incentivos o recompensa dentro de la organización?
No contamos con incentivos o recompensa dentro de la organización
- 19 ¿Cree que el ecosistema de la innovación es importante para crear una cultura de innovación? ¿Por qué?
Sí, porque en la medida en la que te vas involucrando con el ecosistema innovador, vas ganando resiliencia y los fracasos te dan cada vez menos miedo. Equivocarse muchas veces (pero no tan caro), es parte de innovar.
- 20 ¿Qué opina de la cultura de innovación en Chile?
Está en auge, pero aún falta mucho camino por recorrer. Incentivar aún más a ser parte del cambio, informar, educar y concientizar sobre las necesidades que estamos viviendo como sociedad. Necesidades que mutaron y por lo tanto, sus actuales soluciones quedan obsoletas. Pensemos en la crisis climática, por ejemplo.



Referencias

- Arce, G. (2019, 08 29). *Cambio climático y sequía: los últimos 10 años que marcaron la crisis desatada en Chile*. Retrieved from Publimetro.cl:
<https://www.publimetro.cl/cl/noticias/2019/08/29/cambio-climatico-sequia-los-ultimos-10-anos-marcaron-la-crisis-desatada-chile-global.html>
- barceló, D. M. (2021, 03 10). *Institut de formació contínua IL3*. Retrieved from
<https://www.il3.ub.edu/blog/que-es-un-ecosistema-de-innovacion-y-como-crearlo/#:~:text=En%20este%20sentido%2C%20se%20puede,desarrollo%20econ%C3%B3mico%20de%20un%20territorio>
- Brundtland, I. (1987). *Our common future*.
- CORFO. (n.d.). *CORFO*. Retrieved from ¿Qué es la ley I+D?:
https://www.corfo.cl/sites/cpp/movil/incentivo_tributario
- Cornejo, M., & Muñoz, E. (2009). *Percepción de la innovación: cultura de la innovación y capacidad innovadora*. Agencia Española de Cooperación Internacional.
- Dobni, C. B. (2008). Measuring innovation culture in organizations: The development of a. *European Journal of innovation*, 539-559.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship Practices and Principles*. Harper & Row.
- Fernando Trías de bes, P. K. (2011). *Innovar para ganar. El modelo A-F*. Empresa Activa.
- Hampton, D. R. (1989). Administración. In D. R. Hampton, *Administración*. McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations*. London: McGraw-Hill.
- López, R. (2020, 03 16). *Laquintaemprende.cl*. Retrieved from
<https://laquintaemprende.cl/2020/06/por-que-la-innovacion-no-es-protagonista-en-las-empresas-chilenas/>
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper and BROS.
- Ministerio de economía, f. y. (2015-2016). Décima Encuesta de Innovación en Empresas. Retrieved from <https://www.economia.gob.cl/2018/02/22/decima-encuesta-de-innovacion-en-empresas-2015-2016.htm>



Ministerio de economía, f. y. (2021). *Análisis descriptivo del impacto de la pandemia sobre las empresas en Chile*.
Musso, R. (2012). *El valle de la muerte*.
PNUMA. (2021, 02). *Hacer las paces con la naturaleza*. Retrieved from <https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/34948/MPN.pdf?sequence=7>
Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
RankingC3. (2021). *Ranking c3 de creatividad e innovación*. Brinca.
Ribechini, G. L. (2022, 08 22). *OBS Business School*. Retrieved from <https://www.obsbusiness.school/blog/sin-valores-no-hay-cultura-de-innovacion>
Shelton, R. (2016, Junio 30). *S+B*. Retrieved from These Five Behaviors Can Create an Innovation Culture: <https://www.strategy-business.com/blog/These-Five-Behaviors-Can-Create-an-Innovation-Culture>
Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2003). . The past and future of mixed methods research: From data triangulation.
tvn. (2018, 07 20). *24horas*. Retrieved from <https://www.24horas.cl/economia/el-nuevo-desafio-de-las-empresas-construir-una-cultura-de-innovacion-2770666>

Hemmi, M. (2011, March 31). *Factores que impiden el desarrollo de una cultura de innovación – Matti Hemmi*. Matti Hemmi. Retrieved September 21, 2022, from <https://mattihemmi.com/factores-que-impiden-el-desarrollo-de-una-cultura-de-innovacion/>

Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations*. London: McGraw-Hill.

Innovation Factory Institute. (2013, December 10). *¿Cuáles son los riesgos de la innovación?* | *Blog de Innovation Factory™ Institute, the experiential learning center*. Innovation Factory™ Institute, centro de formación, factoría de innovación y creatividad. Retrieved September 21, 2022, from <https://www.innovationfactoryinstitute.com/blog/cuales-son-los-riesgos-de-la-innovacion/>

Instituto nacional de estadística. (n.d.). *Gasto y personal en investigación y desarrollo - Estadísticas*. INE. Retrieved September 21, 2022, from <https://www.ine.cl/estadisticas/economia/ciencia-y-tecnologia/gasto-y-personal-en-investigacion-y-desarrollo>

Instituto nacional de estadística. (2022, abril 5). *INE*. INE. Retrieved September 21, 2022, from <http://www.ine.cl/docs/default-source/ocupacion-y->



desocupacion/boletines/2022/pa%C3%ADs/boletin-empleo-nacional-trimestre-movil-
enero-2022---febrero-2022---marzo-2022.pdf

Ministerio de economía, fomento y turismo. (2018, February 22). *Décima Encuesta de Innovación en Empresas, 2015-2016*. Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. Retrieved September 21, 2022, from <https://www.economia.gob.cl/2018/02/22/decima-encuesta-de-innovacion-en-empresas-2015-2016.htm>

Ribechini, G. L. (2022, August 22). *Sin valores, no hay cultura de innovación*. OBS Business School. Retrieved September 21, 2022, from <https://www.obsbusiness.school/blog/sin-valores-no-hay-cultura-de-innovacion>

Shelton, R. (30 de Junio de 2016). *S+B*. Obtenido de These Five Behaviors Can Create an Innovation Culture: <https://www.strategy-business.com/blog/These-Five-Behaviors-Can-Crete-an-Innovation-Culture>

TOTVS LATAM. (2022, August 24). *¿Por qué llevar la cultura de la innovación a tu empresa?* TOTVS. Retrieved September 21, 2022, from <https://es.totvs.com/blog/gestion-de-negocios/por-que-llevar-la-cultura-de-la-innovacion-a-tu-empresa/>

Trias de bes, F., & Kotler, P. (2011). *Innovar para ganar* (1° ed.). Urano. https://www.academia.edu/16968805/Innovar_para_Ganar_El_Modelo_A_F_Fernando_Tr%C3%ADas_de_Bes_y_Philip_Kotler

TVN. (2018, July 20). *El nuevo desafío de las empresas: Construir una cultura de innovación*. 24Horas. Retrieved September 21, 2022, from <https://www.24horas.cl/economia/el-nuevo-desafio-de-las-empresas-construir-una-cultura-de-innovacion-2770666>

Zott, C. (2016). *¿CÓMO INNOVAR EN MODELOS DE NEGOCIO?* IESE Business School. Retrieved September 21, 2022, from <https://media.iese.edu/research/pdfs/ART-2827.pdf>