

MODELO DE EXCELENCIA PARA LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

JULIO DE 2017

Equipo redactor:

- **Enrique Hofman** – Director de la Maestría de Serv. Tecnológicos de la Universidad de San Andrés
- **Jorge Ferreiro** – Gerente técnico de 3M Argentina y Uruguay
- **Mario Lombardozzi** – Titular de Lombardozzi y Asociados
- **María Noel Forame** - Gerente Capacidades y Vinculación Y-TEC

Agradecemos especialmente a Santiago Murtagh (Presidente de la Fundación EXC), Luis Dambra (Director académico del programa IN en la escuela de negocios IAE) y Viviana Ochoa Martinez (Coordinadora Ejecutiva CIEL), por representar un factor clave para que la redacción de este modelo de gestión se lleve a cabo.

ÍNDICE

Página

| | |
|---|----|
| Introducción | 3 |
| Notas preliminares sobre Innovación | 4 |
| Modelo de Excelencia para la Gestión de la Innovación, representación gráfica | 6 |
| Descripción general del Modelo | 7 |
| Distribución de Puntajes | 8 |
| Matriz de Distribución de Puntajes | 9 |
| Tabla de Asignación de Porcentajes | 10 |
| Requisitos del Modelo | 11 |
| Comentarios del Criterio 1 Liderazgo y Estrategia | 12 |
| Requisitos del Criterio 1 | 14 |
| Tabla de Asignación de Porcentajes para el Criterio 1 | 15 |
| Requisitos del Sub-criterio 4.1 Resultados de Liderazgo y Estrategia | 17 |
| Tabla de Asignación de Porcentajes para el Sub-criterio 4.1 Resultados de Liderazgo y Estrategia | 18 |
| Comentarios del Criterio 2 Cultura orientada a la Innovación | 20 |
| Requisitos del Criterio 2 | 21 |
| Tabla de Asignación de Porcentajes para el Criterio 2 | 22 |
| Requisitos del Sub-criterio 4.2 Resultados de cultura orientada a la Innovación | 24 |
| Tabla de Asignación de Porcentajes para el Sub-criterio 4.2 Resultados de cultura orientada a la Innovación | 25 |
| Comentarios del Criterio 3 Sistema de Gestión | 27 |
| Los 10 Ámbitos de Aplicación de la Innovación | 28 |
| Aclaración sobre límites | |
| Sugerencias para el abordaje | 29 |
| Requisitos del Criterio 3 Sistema de Gestión | 30 |
| Sub-criterio 3.1 Modelo de Rentabilidad | 31 |
| Sub-criterio 3.2 Redes de Innovación | 32 |
| Sub-criterio 3.3 Diseño organizacional | 33 |
| Sub-criterio 3.4 Procesos | 34 |
| Sub-criterio 3.5 Plataforma tecnológica | 35 |
| Sub-criterio 3.6 Portafolio de productos y servicios | 36 |
| Sub-criterio 3.7 Sistema complementario e integrado de productos y servicios | 37 |
| Sub-criterio 3.8 Desarrollo de la cadena de valor | 38 |
| Sub-criterio 3.9 Desarrollo de marca | 39 |
| Sub-criterio 3.10 Compromiso con la experiencia del cliente | 40 |
| Grilla de Ámbitos de Aplicación | 41 |
| Tabla de Asignación de Porcentajes para el Criterio 3 Sistema de Gestión | 42 |
| Requisitos del Sub-criterio 4.3 Resultados del Sistema de gestión | 44 |
| Tabla de Asignación de Porcentajes para el Sub-criterio 4.3 | 48 |
| Matriz de Resultados de la Evaluación | 50 |
| Metodología para la definición de las prioridades estratégicas de los 10 Ámbitos de Aplicación | 51 |
| Referencias bibliográficas | 53 |
| Glosario | 54 |

Modelo de Excelencia Para la Gestión de la Innovación

Introducción

Es reconocido que en todos los ámbitos de la actividad humana, la innovación es un factor esencial dinamizador del desarrollo.

Dadas la presencia e intensidad de la innovación para potenciar el desarrollo del país al permitirle ganar competitividad y facilitarle su integración al mundo, la Fundación Premio Nacional a la Calidad se complace en presentar el Premio Nacional a la Calidad en la Gestión de la Innovación (ver detalles para concursar en el documento Bases y Condiciones del Premio Nacional a la Gestión de la Innovación).

Como antecedente cabe señalar que la gestión de la innovación ya está contemplada como uno de los factores de Liderazgo en el Modelo Para una Gestión de Excelencia, utilizado por la Fundación Premio Nacional a la Calidad para seleccionar entre las postulantes a las organizaciones ganadoras.

Acompañando este proceso, en este documento se presenta el Modelo de Excelencia para la Gestión de la Innovación, cuyos propósitos son básicamente:

- Ayudar a las empresas a implementar disciplinas de innovación mediante un conjunto de requisitos de desempeño integrados y orientados a los resultados.
- Servir de referencia para un proceso de auto-evaluación:
 - Tanto para ser utilizado como una herramienta de perfeccionamiento por parte de las empresas,
 - Como para servir de base de presentación a la evaluación de las organizaciones que se postulen al Premio Nacional a la Calidad en la Gestión de la Innovación.

Aún cuando la innovación puede ser producto de la creatividad y de iniciativas individuales, el presente Modelo contempla a las organizaciones en las que la innovación es el resultado de un liderazgo que la impulsa, una cultura organizacional que aporta sustentabilidad y un Sistema de Gestión que le da forma.

El presente documento se complementa con los siguientes:

- **Bases y Condiciones Premio Nacional a la Excelencia en la Gestión de la Innovación 2018.**
- Anexo 1 Auto-evaluación - Cuadernillo de Registro de Métodos y Prácticas.
- Anexo 2 Auto-evaluación – Planilla Excel de Registro de Resultados.

Notas preliminares sobre Innovación

Una visión tradicional, que restringe el ámbito de la innovación sólo a los productos y servicios, resulta insuficiente para abarcar el concepto. En la actualidad y a partir de experiencias recientes, juegan muchos más elementos que determinan que la innovación adquiera mayor alcance y complejidad.

Entendida como la introducción de nuevos enfoques de negocios, de productos y servicios más competitivos y novedosos, mejoras significativas en la tecnología, en los procesos internos y en la cadena de valor o en los sistemas de comercialización y de relaciones con los clientes, entre otros aspectos, la innovación, propia o adquirida, abarca a todas las disciplinas empresarias.

La innovación aplica a los modelos de negocio y de financiamiento, ya que cambian los enfoques clásicos sobre la forma en cómo medir los resultados. Una de las características de las empresas innovadoras de mayor impacto, es que están dispuestas a invertir durante años, antes de lograr el punto de equilibrio, compensando ingresos por otros productos y /o servicios o por el valor de la acción, que muchas veces supera al que se corresponde con sus resultados económicos. Quienes invierten en innovación asumen riesgos y conceden mayor importancia al potencial futuro que a la rentabilidad en el momento presente. El Modelo de Excelencia Para la Gestión de la Innovación, en el Criterio sobre Liderazgo y Estrategia, comprende los métodos referidos a la formulación de las estrategias de innovación, a la asignación de recursos y a la integración de la empresa a una red de actores institucionales que hagan sustentable la estrategia.

Otro concepto que requiere ser reformulado cuando se habla de innovación, es el de necesidades y expectativas del cliente. Quizás los clientes que la innovación está gestando aún no existen. Si llegan a ser clientes en el futuro, quizá no alcancen a imaginar en el presente sus necesidades, porque la innovación disruptiva sencillamente crea nuevas necesidades. El enfoque clásico de investigar las necesidades del cliente para satisfacerlas con productos y servicios, no es del todo ajustado a la innovación. La aceleración tecnológica no facilita que quienes serán los clientes en el futuro, describan hoy cómo se resolverán los problemas que aún ni se imaginan. El Criterio del Modelo: referido al Sistema de Gestión, describe los requisitos correspondientes a los 10 ámbitos posibles de aplicación, de la innovación, ordenados en tres grandes categorías: diseño del negocio, oferta de productos y servicios y enfoque en el cliente.

Por otra parte, bajo una mirada distinta a la de la administración clásica, la innovación incorpora el error y el “fracaso” como insumo para desarrollarse. Cuanto más cantidad de ideas entran en el proceso de decisión, mayor será el número de errores pero también mayor el número de aciertos. Quien procura disponer de muchas ideas, deberá tolerar muchos errores para poder obtener aciertos. Muchos errores detectados y también descartados tempranamente para evitar costos improductivos. Los conceptos de calidad y mejora continua en cambio, funcionan y cobran sentido cuando la innovación entra en régimen, en una fase de madurez. Tienen como objetivo básico detectar el error para corregirlo y luego identificar la causa raíz para prevenir su repetición. Cuando más temprano se descubre el error, menor será el efecto sobre los clientes. Se puede ver que ambos enfoques son complementarios y forman parte de un mismo proceso en diferentes momentos del desarrollo.

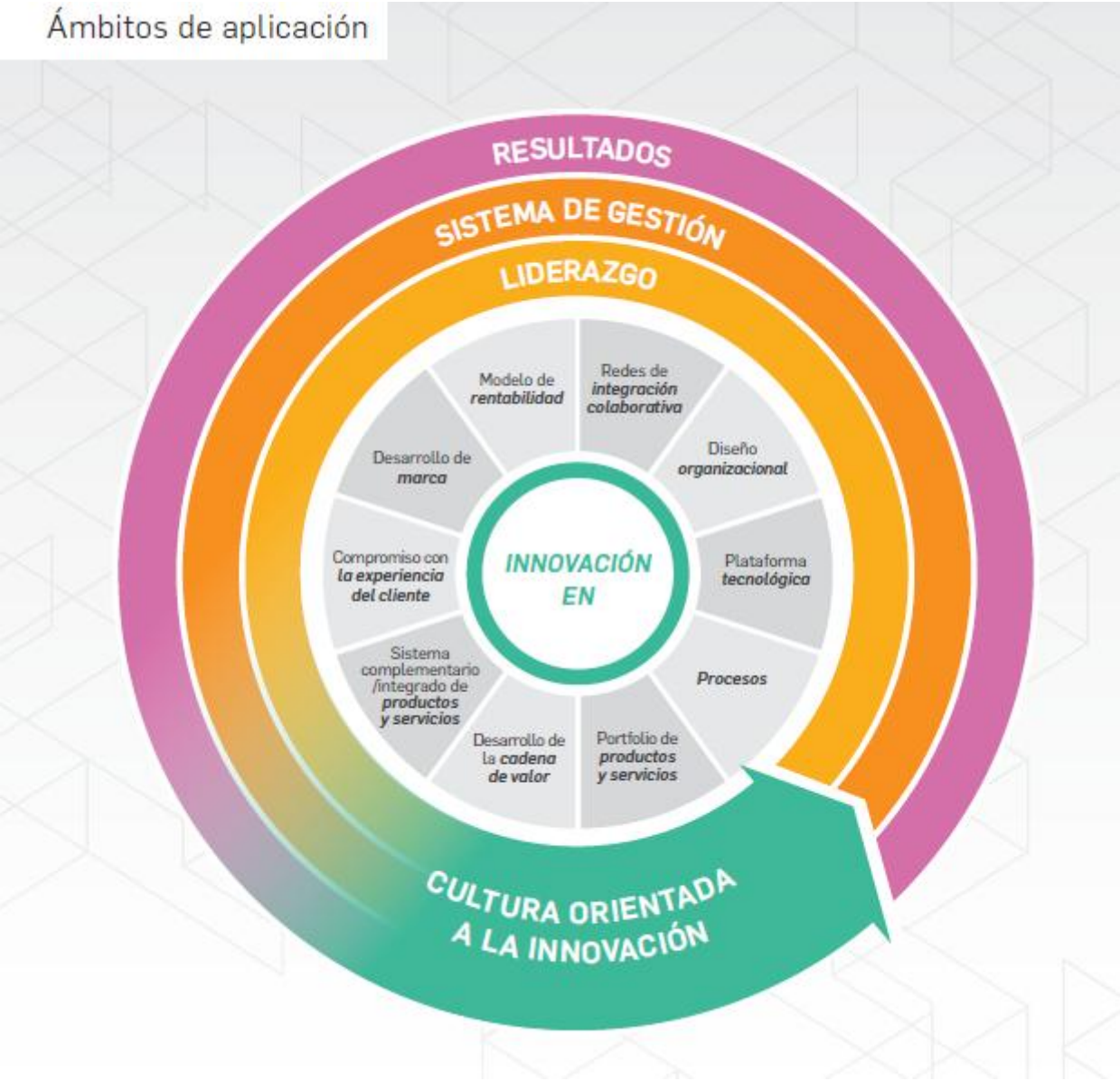
Además, la innovación se sustenta en una cultura organizacional en la que la libertad de pensamiento y capacidad para superar el fracaso y aprender de él, forman parte de su esencia. Cobra importancia la diversidad, al aportar diferentes puntos de vista que puedan cuestionar y contradecir paradigmas y supuestos que condicionan la aparición de enfoques innovadores y de la creatividad.

Esto se articula necesariamente con la participación y el trabajo en equipo, con un liderazgo más centrado en la coordinación de talentos que en la orientación al mando. Se trata de gestionar procesos sociales, además de los administrativos. Se requiere una organización flexible que, más que estar abierta al cambio, lo busca y lo provoca. Que se integra a redes externas para intercambiar experiencias, conocimientos y proyectos. Y que plantea incentivos económicos y simbólicos gestionando y tratando de evitar la contradicción entre la búsqueda de resultados inmediatos o de corto plazo, y los generados por visiones de más largo plazo. El Modelo presenta en el Criterio sobre Cultura Organizacional, los métodos tendientes a estimular y comprometer a las personas con las estrategias de innovación, establecer métodos participativos, generar un ambiente estimulante y asegurar reconocimientos e incentivos congruentes con la estrategia.

Por algunas de las razones mencionadas, a las empresas innovadoras les resulta difícil establecer parámetros comparativos en el ámbito de los negocios que les sirvan para gestionar la innovación. Dado que no hay huellas ni mapas, a veces no está claro quiénes son competidores o cuál es el alcance del sector en el que se participa. Los parámetros no están muy bien definidos y aquellos que sirven coyunturalmente para medir el desempeño de hoy, mañana pueden no ser los mismos. El Modelo en su Criterio de Resultados, requiere reflejar integralmente la gestión de innovación mediante indicadores específicos. Si bien cada empresa define su propia forma de medir su desempeño, se presentan indicadores sugeridos con el ánimo de facilitar la elección por parte de las empresas que lo apliquen.

MODELO DE EXCELENCIA PARA LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

Ámbitos de aplicación



Modelo de Excelencia para la Gestión de la Innovación

Descripción General

El Modelo está compuesto por cuatro Criterios:

1 Liderazgo y Estrategia

2 Cultura Orientada a la innovación

3 Sistema de Gestión. Se distribuye en 10 Sub-criterios

- **Corresponden a 10 Ámbitos de aplicación de la innovación**

4 Resultados. Se distribuyen en 3 Sub-criterios:

4.1 Resultados de Liderazgo y Estrategia

4.2 Resultados de Cultura Organizacional

4.3 Resultados del Sistema de Gestión

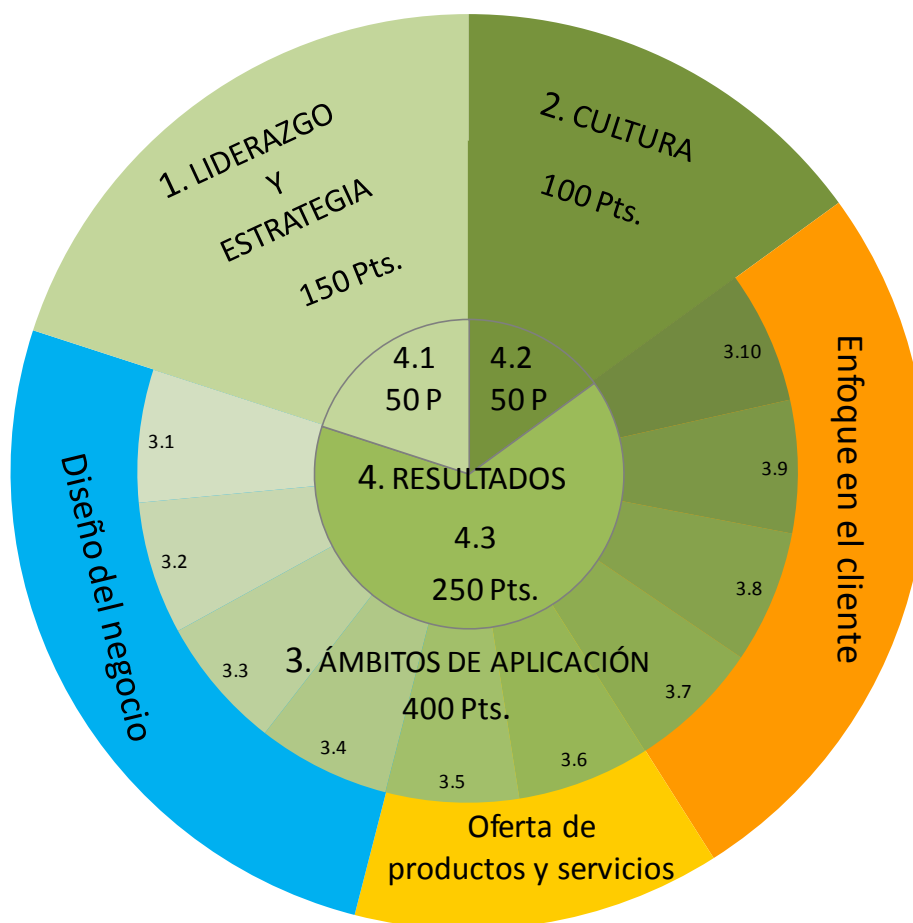
Para establecer el **grado en el que las empresas alcanzan sus logros**, el Modelo contempla un total de **1000 puntos distribuidos en los diferentes Criterios y Sub-criterios**. Cabe señalar que estos **1000 puntos** representan un **ideal** en la gestión de la innovación.

El **desempeño real** de una organización estará definido por el **porcentaje** de cumplimiento de cada Criterio – Sub-criterio y la **sumatoria resultante del total de la empresa** sobre los 1000 puntos totales.

A continuación se comparte una figura similar a la anterior con la **distribución de los puntajes por Criterios y Sub- criterio**.

MODELO DE EXCELENCIA PARA LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

Distribución de Puntajes



TOTAL: 1000 puntos

| 3. Ámbitos de Aplicación | Puntaje |
|---|------------|
| 3.1 Modelo de rentabilidad | |
| 3.2 Redes de innovación | |
| 3.3 Diseño organizacional | |
| 3.4 Procesos | |
| 3.5 Plataforma tecnológica | |
| 3.6 Portafolio de productos y servicios | |
| 3.7 Sistema complementario e integrado de productos y servicios | |
| 3.8 Desarrollo de la cadena de valor | |
| 3.9 Desarrollo de marca | |
| 3.10 Compromiso con la experiencia del cliente | |
| Subtotal | 400 |

En la página siguiente se comparte una **Matriz de Distribución de Puntajes**

Modelo de Excelencia para la Gestión de la Innovación

Matriz de Distribución de Puntajes

| Criterios 1, 2, 3. | | Criterios 1, 2 y 3 | Criterio 4 Resultados | | Total Puntos |
|---|--|--------------------|-----------------------|------------|--------------|
| | | Puntos | Sub-criterios | Puntos | |
| 1 Liderazgo y Estrategia | | 150 | 4.1 | 50 | 200 |
| 2 Cultura Orientada a la Innovación | | 100 | 4.2 | 50 | 150 |
| 3 Sistema de Gestión | | 400 | 4.3 | 250 | 650 |
| Sub-criterios | | | | | |
| 3.1 Modelo de rentabilidad | | | | | |
| 3.2 Redes de innovación | | | | | |
| 3.3 Diseño organizacional | | | | | |
| 3.4 Procesos | | | | | |
| 3.5 Plataforma tecnológica | | | | | |
| 3.6 Portafolio de productos y servicios | | | | | |
| 3.7 Sistema complementario e integrado de productos y servicios | | | | | |
| 3.8 Desarrollo de la cadena de valor | | | | | |
| 3.9 Desarrollo de marca | | | | | |
| 3.10 Compromiso con la experiencia del cliente | | | | | |
| Totales | | 650 | | 350 | 1000 |

Por otra parte, con el objeto de **impulsar y asegurar niveles de excelencia**, el Modelo establece un **porcentaje mínimo** de cumplimiento por Criterio:

| Criterio | Porcentaje mínimo |
|-------------------------------------|-------------------|
| 1 Liderazgo y Estrategia | 60% |
| 2 Cultura Orientada a la Innovación | 60% |
| 3 Sistema de Gestión | 40% |
| 4 Resultados | 40% |

Para que las empresas postulantes estén en **condiciones de concursar**, deben **asegurar un porcentaje** mayor a los mínimos enunciados.

En las páginas siguientes se describen los Criterios y Sub-criterios del Modelo.

Tabla de Asignación de Porcentajes

Las **Tablas de Asignación de Porcentajes** se utilizan para evaluar -o autoevaluar- el grado de **cumplimiento de la empresa** respecto del total de **1000 Puntos** del Modelo. La asignación del porcentaje **para cada Criterio y Sub- criterio** es el paso previo a obtener un **puntaje de la empresa en su conjunto**.

La metodología de evaluación contemplada en las **Tablas de Asignación de Porcentajes** incluye una **escala de madurez**, cuya configuración básica es la siguiente:

| Inicio | Despliegue | Consolidación | Aceleración | Expansión |
|---------------------------------------|---|---|---|--|
| Experiencia y resultados incipientes. | La innovación se instala. Se logran los primeros resultados. | La innovación se consolida. Se logran resultados relevantes. | La innovación acelera el logro de resultados. Se establece una dinámica de rápido crecimiento. | La empresa es modelo de innovación. Se alcanzan todos los resultados y mercados propuestos como objetivo. |

Las **Tablas de Asignación de Porcentajes** se presentan al final de los Requisitos previstos para cada Criterio y Sub- Criterio

En las páginas siguientes se describen los Requisitos del Modelo.

Antes de comenzar cualquier ejercicio parcial de evaluación, se recomienda una lectura detallada de todo el documento.

Modelo de Excelencia para la Gestión de la Innovación

Requisitos

A continuación se comparten los **Requisitos distribuidos por Criterio y Sub-criterio**.

Para facilitar la lectura y la interpretación, los textos se han dispuesto de la siguiente manera:

- Los Requisitos están precedidos por **Comentarios** dirigidos a **clarificar su entendimiento**.
- Los **Requisitos de los tres primeros Criterios** que requieren descripción de metodologías se presentan cada uno de ellos con sus **correspondientes Sub- criterios de Resultados** (Criterio 4), de la siguiente forma:

| Criterio: | Se presenta en conjunto con el Sub- criterio: |
|--|--|
| • Criterio 1 Liderazgo y Estrategia | • 4.1 Resultados de Liderazgo y Estrategia |
| • Criterio 2 Cultura Orientada a la Innovación | • 4.2 Resultados de Cultura Orientada a la Innovación. |
| • Criterio 3 Sistema de Gestión | • 4.3 Resultados del Sistema de Gestión. |

Comentarios del Criterio 1 Liderazgo y Estrategia

Este Criterio permite entender y evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales la conducción de la empresa formula las estrategias de innovación, establece prioridades en los ámbitos donde es posible innovar, integra la empresa a una red de actores institucionales, adecua la organización en apoyo de la estrategia y adopta indicadores y fuentes internas de comunicación.

Se debe entender como “conducción” a la principal autoridad en términos de su capacidad para definir las estrategias y las orientaciones centrales de la organización. Habitualmente es el rol del equipo de dirección –máximo nivel ejecutivo y sus reportes directos– bajo mandato del órgano de gobierno representado por el directorio.

Este Criterio establece cómo la conducción:

- Formula las estrategias de innovación, las formaliza y documenta para facilitar su difusión, con el propósito de orientar los esfuerzos y recursos. La comunicación de las estrategias hacia quienes pueden ser afectados en sus tareas, intereses y expectativas por las iniciativas de innovación, es indispensable para ganar congruencia y sustentabilidad. Es esperable que la visión de largo plazo y su desagregación en planes de mediano y corto plazo forme parte de las estrategias.
- Establece la contribución esperada de la innovación, lo que implica ir más allá de las expectativas de los resultados de la empresa a la manera clásica. Consiste en especificar el aporte esperado de las iniciativas de innovación como valor agregado.
- Asigna los recursos económicos y financieros, define los presupuestos de innovación como porcentaje de la facturación u otros enfoques alternativos y accede a fuentes de financiamiento, lo que aporta precisión y previsibilidad a la gestión. Considerando las dificultades que implica recuperar impulso en temas de innovación, estos recursos deben ser preservados aún ante cambios negativos de contexto. Como se verá más adelante, este punto está vinculado a uno de los 10 ámbitos de innovación: 3.1 Modelo de rentabilidad.
- Asegura el despliegue de los objetivos de innovación en que se desagregan las estrategias, para que el conjunto de la organización asuma compromiso y responsabilidad.
- Impulsa la aplicación de las estrategias de innovación a los 10 ámbitos posibles descritos en el Criterio 3 y establece prioridades entre los diferentes ámbitos de acuerdo con la estrategia. Es esperable que una organización tenga iniciativas en todos los ámbitos pero presente innovaciones relevantes y verificables en aquellos que definió como prioritarios. Puede establecerse un juego complementario entre la amplitud - la proporción de ámbitos considerados- y la profundidad -aquellos en los que se procura alcanzar niveles de excelencia- (ver detalles en el Criterio 3 Ámbitos de aplicación).
- Integra la empresa a una red de actores e instituciones que fortalecen el intercambio de información y conocimientos como fuentes de innovación y oportunidades de colaboración productiva. Cuando más sólida es la red y los intercambios que produce, mayor será la inserción de la innovación en la organización. Como se verá en Sistema de Gestión, la conformación de una red orientada a la innovación es uno de los 10 ámbitos de aplicación. Dada su relevancia, también se lo considera como uno de los requisitos de liderazgo.
- Considera y respeta los intereses y riesgos de los grupos que son afectados por el desempeño de la empresa. Las estrategias de innovación pueden conducir a abordar negocios diferentes a los que dieron origen a la actividad, por lo que pueden cambiar tanto los grupos de referencia como los intereses y riesgos que los afectan.

- Ejerce su liderazgo más allá de los aspectos formales tales como prestar agenda, asignar recursos y cumplir con normativas, leyes y regulaciones. Mostrar con el ejemplo significa implicarse en forma visible para ayudar a conformar una cultura organizacional orientada a la innovación: participando en la comunicación interna, en la revisión del estado de avance de los proyectos, involucrándose en actividades de capacitación y en equipos de trabajo, entre otros canales posibles.
- Adopta indicadores cualitativos y cuantitativos y métodos para medir la percepción en el ambiente de los negocios sobre el carácter innovador de la empresa, lo que conforma un círculo virtuoso atractivo para inversores, clientes y colaboradores.
- Dispone de métodos para asegurar la generación de fuentes internas que ayuden obtener, resguardar y difundir la información y los conocimientos, como recursos indispensables para aportar continuidad al proceso innovador. Este requisito se complementa con varios de los definidos en el Criterio 2 Cultura Organizacional. Dada su relevancia, también se lo considera como uno de los requisitos de liderazgo.
- Diseña la estructura organizacional en función de las estrategias. La asignación de un responsable y la adecuación de la estructura organizacional para la gestión de la innovación, son indispensables para el tratamiento y despliegue de los planes. Según sus características y su grado de complejidad, cada organización utilizará la respuesta más adecuada a su situación. Por ejemplo, para organizaciones de porte medio o grande, la solución puede ser un responsable a nivel gerencial a tiempo completo y un departamento de investigación, desarrollo e innovación (I+D+I). Para una organización pequeña, en cambio, la respuesta puede ser un responsable a tiempo parcial articulado con referentes de distintos sectores convocados por proyectos, entre otras alternativas posibles. Bajo este título, el diseño de la estructura organizacional es la forma que adoptan los líderes para soportar la estrategia de innovación. Como se verá en Sistema de Gestión, el Diseño Organizacional es uno de los 10 ámbitos de aplicación. En ese caso, dará cuenta de cómo toda la organización es diseñada en forma innovadora.
- Por último, se requiere que la conducción defina los métodos y las oportunidades de revisión, evaluación y mejora del Criterio 1.

Requisitos del Criterio 1 Liderazgo y Estrategia (150 puntos)

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas, así como sus respectivos grados de despliegue y alineamiento con otros requerimientos del Modelo mediante las cuales la conducción de la empresa:

1. Formula, documenta y difunde las estrategias de innovación de corto, mediano y largo plazo.
2. Establece la contribución esperada de la innovación a los resultados de negocio.
3. Asigna y asegura los recursos económicos y financieros necesarios.
4. Despliega los objetivos en los que se desagregan las estrategias.
5. Impulsa la aplicación de las estrategias de innovación a los 10 ámbitos posibles descritos en el Sistema de Gestión (la forma en que los prioriza y cómo se consideran luego los ámbitos no priorizados en una primera instancia).
6. Integra la empresa a una red de actores- institucionales tales como universidades, proveedores, socios, clientes e instituciones oficiales entre otros posibles, que fortalecen las estrategias de innovación y aportan sustentabilidad.
7. Considera y respeta los intereses y riesgos de los distintos grupos que puedan ser afectados por el desempeño de la empresa.
8. Actúa como modelo de rol respecto a la innovación, tanto interna como externamente.
9. Adopta indicadores cualitativos y cuantitativos y métodos para medir la percepción en el ambiente de los negocios sobre el carácter innovador de la empresa.
10. Dispone métodos para generar fuentes internas de información y conocimientos, que faciliten el aprovechamiento de la experiencia de la propia organización sobre sus actividades y operaciones.
11. Diseña la estructura organizacional de soporte, en línea con las estrategias de innovación.
12. Define los métodos y oportunidades para revisar y mejorar su desempeño respecto a la innovación.

Tabla de asignación de porcentajes para el Criterio 1 Liderazgo y Estrategia

En la página siguiente se presenta la tabla correspondiente a Liderazgo y Estrategia

Contiene los siguientes atributos:

- Conciencia de los líderes.
- Formulación y despliegue de objetivos de innovación.
- Recursos y estructura organizacional.
- Construcción de la red.

Instrucciones para su utilización

- La tabla para **Liderazgo y Estrategia** se utiliza de la siguiente manera:
 - Considerar en profundidad **las metodologías utilizadas** por la empresa.
 - **Determinar la etapa** (entre las cinco posibles) que, desde una mirada integral, mejor explique el **grado de evolución del Criterio Liderazgo y Estrategia**.
 - Circular el **porcentaje** asignado por cada **atributo**
 - Es muy posible que los atributos evaluados **presenten matices diferentes** en el grado de madurez. En ese caso, utilizar la escala numérica para **promediar los valores**.
 - Considerar que se podrá, en forma sustentada, **asignar un valor diferente al promedio**, por ejemplo, entre otras consideraciones, a partir de:
 - a) La distinta importancia relativa que podrían tener para la organización diferentes requisitos de un mismo Criterio;
 - b) La dispersión de las calificaciones de los requisitos del mismo Criterio;
 - c) La inconsistencia entre la descripción de métodos del Criterio, y los Resultados del Sub-criterio asociado al mismo.
 - Luego de realizado este análisis, circular el **porcentaje final asignado al Criterio**
 - En ningún caso el **valor final asignado** al Criterio podrá **superar en 20%** al atributo de menor puntaje.

Una vez obtenido el **porcentaje del Criterio** se volcará a la **Matriz de Resultados de la Evaluación** (página 50).

Tabla de asignación de porcentajes para el Criterio 1 Liderazgo y Estrategia

| Etapa Atributo | Inicio | | | | Despliegue | | | | Consolidación | | | | | Aceleración | | | | Expansión | | | |
|--|--|---|----|----|---|----|----|----|---|----|----|----|----|--|----|----|----|---|----|----|-----|
| Conciencia de los líderes | La conciencia de los líderes sobre la relevancia de la innovación es incipiente. | | | | Los líderes están convencidos de que la innovación es relevante para su estrategia de negocios. | | | | Las primeras experiencias refuerzan el convencimiento de los líderes de que la innovación es central para la estrategia de negocios. | | | | | Los líderes extienden su influencia como innovadores en el sector de negocios en el que participan. | | | | Los líderes extienden su influencia como innovadores en el ámbito de los negocios. | | | |
| | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
| Formulación y despliegue de objetivos de innovación | No hay objetivos orientados a la innovación o estos son incipientes. | | | | Se cuenta con algunos objetivos generales y relevantes orientados a la innovación. | | | | Los objetivos orientados a la innovación alcanzan a las áreas y negocios clave de la empresa. | | | | | Los objetivos orientados a la innovación alcanzan a todas las áreas y negocios de la empresa. Se verifica sinergia y sincronización de los objetivos | | | | Los objetivos orientados a la innovación apuntan a una posición de liderazgo en el sector en el que la empresa participa. | | | |
| | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
| Recursos y estructura organizacional | No se dispone de recursos para la innovación o estos son incipientes. | | | | Se asignan recursos específicos para la innovación. Se cuenta con una estructura de soporte para canalizar las iniciativas de innovación. | | | | Los recursos asignados y la estructura de soporte para la innovación ganan en complejidad y permiten gestionar las iniciativas clave de la empresa. | | | | | Los recursos asignados y la estructura de soporte para la innovación permiten gestionar todas las iniciativas de la empresa como parte relevante de la red de innovación. | | | | Los recursos asignados y la estructura de soporte para la innovación se distinguen como ejemplo a emular en el sector en el que la empresa participa. | | | |
| | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
| Construcción de la red | No se verifican vinculaciones con actores externos relevantes para la innovación, o estas son incipientes. | | | | Se comienzan a establecer vínculos con actores externos relevantes para impulsar la innovación. | | | | La estrategia de innovación se apoya en un sistema en red con actores externos. Los intercambios y las sinergias son relevantes. | | | | | Los puntos de apalancamiento con actores externos permiten abordar alternativas de financiamiento, fuentes tecnológicas, desarrollo de conocimiento, reformulación de la cadena de valor, entre otras posibilidades. | | | | La empresa protagoniza y lidera un eco- sistema innovador en el sector en el que actúa. | | | |
| | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| % Final del Factor | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
|---------------------------|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|

Requisitos del Sub-criterio 4.1 Resultados de Liderazgo y Estrategia (50 puntos)

Este Criterio permite entender y evaluar los resultados de las acciones del Liderazgo y la Estrategia con relación a la innovación.

Demostrar los resultados obtenidos respecto de:

La formulación de la estrategia y la contribución de la innovación al negocio, la asignación de los recursos, el despliegue de objetivos, el impulso en la aplicación de la innovación, la integración de la empresa a una red de actores institucionales, las áreas del negocio alcanzadas, la información y los conocimientos generados por las interacciones tanto internas como externas.

A fin de facilitar la comprensión de los requerimientos planteados por el Sub-criterio, se han incluido ejemplos de posibles indicadores. Los mismos deben tomarse solamente como una guía orientativa, válidos en la medida que resulten pertinentes, y no excluyentes de otros que la organización, por sus características, pueda considerar también convenientes y relevantes:

Evolución de:

- los objetivos estratégicos referidos a la innovación, en relación con los objetivos estratégicos totales.
- el cumplimiento de los objetivos estratégicos referidos a la innovación.
- la contribución de la innovación a los resultados totales de la empresa.
- la asignación de recursos para el cumplimiento de la estrategia (por ejemplo, porcentaje de las ventas alocado a Innovación, Investigación y Desarrollo/ cantidad de personas / cantidad de horas destinadas a innovación).
- las áreas de la empresa alcanzadas por iniciativas de innovación, en relación con el total de áreas susceptibles de ser alcanzadas.
- el desarrollo de la cartera de proyectos innovadores.
- la cantidad de integrantes relevantes de la red de la que forma parte.
- los intercambios más significativos de la red, en términos de generación de conocimientos que inciden en la innovación.
- la percepción de los colaboradores respecto al liderazgo sobre innovación.
- la percepción de actores externos e integrantes de la red respecto al carácter innovador de la empresa.

Tabla de asignación de porcentajes para el Criterio 4. Sub- criterio 4.1: Resultados de Liderazgo y Estrategia

En la página siguiente se presenta la tabla correspondiente a Resultados de Liderazgo y Estrategia

Contiene los siguientes atributos:

- Reconocimiento como empresa Innovadora.
- Innovación en los resultados de negocios.
- Presencia en el mercado basada en la innovación.

Instrucciones para su utilización

- La tabla para **Resultado de Liderazgo y Estrategia** se utiliza de la siguiente manera:
 - Considerar en profundidad **los indicadores de resultados alcanzados** por la empresa.
 - **Determinar la etapa** (entre las cinco posibles) que, desde una mirada integral, mejor explique el **grado de evolución de los Resultados de Liderazgo y Estrategia**.
 - Circular el **porcentaje** asignado por cada **atributo**.
 - Es muy posible que los atributos evaluados **presenten matices diferentes** en el grado de madurez. En ese caso, utilizar la escala numérica para **promediar los valores**.
 - Considerar que se podrá, en forma sustentada, **asignar un valor diferente al promedio**, por ejemplo, entre otras consideraciones, a partir de:
 - a) La distinta importancia relativa que podrían tener para la empresa diferentes requisitos de un mismo Criterio o diferentes atributos de la misma Tabla.
 - b) La dispersión de las calificaciones de los requisitos del mismo Criterio;
 - c) La inconsistencia entre la descripción de métodos del Criterio, y los Resultados del Sub-criterio asociado al mismo.
 - Luego de realizado este análisis, circular el **porcentaje final asignado al Sub- Criterio**
 - En ningún caso el **valor final asignado** al Criterio podrá **superar en 20%** al atributo de menor puntaje.

Una vez obtenido el **porcentaje del Criterio se volcará a la Matriz de Resultados de la Evaluación** (página 50).

Tabla de asignación de porcentajes para el Criterio 4. Sub- criterio 4.1: Resultados de Liderazgo y Estrategia

| Etapa Atributo | Inicio | | | | Despliegue | | | | Consolidación | | | | | Aceleración | | | | Expansión | | | |
|---|--|---|----|----|---|----|----|----|--|----|----|----|----|---|----|----|----|--|----|----|-----|
| Empresa innovadora | La empresa aún no se visibiliza como innovadora. | | | | La empresa comienza a ser reconocida como innovadora en el sector en el que actúa. | | | | La empresa es reconocida como innovadora en la comunidad de negocios. | | | | | La empresa es reconocida como líder en innovación en la comunidad de negocios. | | | | Es considerada un modelo a emular en el ámbito de los negocios. | | | |
| | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
| Innovación en los resultados de negocio | La innovación aún no incide o incide en forma incipiente en los resultados de negocio. | | | | La innovación comienza a incidir en los resultados de negocio, aunque aún explica sólo una parte menor de los mismos. | | | | La innovación incide en forma relevante en los resultados de negocio. Alrededor de la mitad de los resultados obtenidos pueden ser explicados por la innovación. | | | | | La innovación incide fuertemente en los resultados de negocio y produce un efecto de aceleración e impulso. La totalidad de los resultados pueden ser explicados por la innovación. | | | | La innovación incide en forma total en los resultados de negocio, los que se desarrollan en todo su potencial. | | | |
| | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
| Presencia en el mercado basada en innovación | La presencia en el mercado producto de la innovación es inexistente. | | | | La presencia en el mercado producto de la innovación es inicial pero visible. | | | | La presencia en el mercado producto de la innovación es relevante. | | | | | La empresa muestra un rol protagónico en el mercado como producto de la innovación. | | | | La empresa muestra un liderazgo indiscutido en el mercado, como producto de la innovación. | | | |
| | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
| % Final del Factor | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |

Comentarios del Criterio 2 Cultura Orientada a la Innovación

Este Criterio permite entender y evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales la empresa estimula y compromete a las personas con las estrategias de innovación, establece métodos participativos, genera un ambiente estimulante, asegura reconocimientos e incentivos congruentes y adopta indicadores para medir la calidad del vínculo de las personas con la organización.

- Las políticas que hacen a la relación con los colaboradores internos y con proveedores y asociados externos, pueden ser diseñadas y revisadas en consistencia con las estrategias de innovación. Por ejemplo, la libertad para crear, discutir, experimentar y asumir riesgos es inherente al proceso innovador y a la generación de conocimientos; pueden identificarse los elementos facilitadores o inhibidores para gestionar sobre ellos y fortalecer el proceso.
- La diversidad, en términos de la integración de distintas visiones sobre los problemas a tratar, constituye un valor esencial para la innovación.
- El involucramiento de todos los colaboradores en el proceso innovador permite capitalizar todas las ideas y asegurar implementaciones exitosas.
- Por otra parte, al considerar a la innovación como un producto colectivo, se reconocen como relevantes la participación y el trabajo en equipo. Es deseable que el proceso participativo pueda gestionarse desde la identificación de los temas a abordar, la conformación de los equipos, los recursos asignados, los métodos utilizados, los controles de avance, hasta la presentación de resultados y conclusiones. También debe contemplarse cómo se articulan las responsabilidades de los equipos de trabajo con las responsabilidades funcionales.
- Otro de los temas a considerar es el sistema de consecuencias en los que se basan los reconocimientos e incentivos, tanto simbólicos como económicos. Si es consistente con las estrategias de innovación, fortalecerá en mayor medida las conductas deseables. La gestión del desempeño, desde la asignación de objetivos de innovación a la evaluación de los colaboradores puede ser un elemento central en la instalación de una cultura orientada a la innovación.
- La adopción de indicadores cualitativos y cuantitativos para medir la calidad del vínculo de las personas generalmente se refiere a los resultados de encuestas o censos de clima interno.
- Más allá de las competencias requeridas para operar el negocio, la presencia de los contenidos de innovación en los programas de capacitación y desarrollo deben enfatizar los cambios de contexto, especialmente los tecnológicos, que puedan afectar la sustentabilidad y competitividad. Es característico de los ámbitos innovadores la capacidad de enfrentar la frustración y capitalizarla como oportunidad de aprendizaje. En este contexto puede ser valiosa la aplicación de metodologías tales como las lecciones aprendidas mientras que la comunicación interna y la capacitación pueden darle relevancia a estos puntos.
- Para reforzar la cultura de la organización orientada a la innovación, toma especial relevancia la comunicación tanto interna como externa. La elaboración de una estrategia y de planes de comunicación que contemplen contenidos, canales tanto presenciales como virtuales, y públicos es esencial para instalar la innovación como un valor organizacional. En ese sentido, es relevante la presencia de la innovación en los documentos de gobierno formales de la empresa, tales como misión, visión y valores de compañía, códigos de conducta, memoria y balance, entre otros posibles.
- Finalmente la organización debe disponer de los métodos y las oportunidades de revisión, evaluación y mejora del Criterio, con base en indicadores cualitativos y cuantitativos.

Requisitos del Criterio 2 Cultura Orientada a la Innovación (150 puntos)

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas, así como sus respectivos grados de despliegue y alineamiento con la estrategia o con otros requerimientos del Modelo mediante las cuales la empresa:

1. Estimula y compromete a las personas con las estrategias de innovación.
2. Establece métodos participativos con actores internos y externos, provenientes de distintas disciplinas, para asegurar un tratamiento acorde a las demandas que plantea la innovación.
3. Promueve la diversidad como uno de los factores clave para el desarrollo de la innovación.
4. Estimula la creatividad y la generación de ideas en todos los colaboradores, en donde los errores, dificultades y fracasos forman parte del proceso de aprendizaje y no tienen consecuencias negativas para las personas.
5. Dispone de objetivos claros alineados con la gestión de la innovación en las evaluaciones de desempeño de los colaboradores.
6. Asegura que los reconocimientos e incentivos, tanto económicos como simbólicos, que adopta para su personal son consistentes y promueven las conductas deseadas en relación con las estrategias de innovación.
7. Adopta indicadores cualitativos y cuantitativos para medir la calidad del vínculo con las personas y la inserción de la innovación en la cultura de la organización.
8. Incorpora a sus programas de capacitación y desarrollo contenidos relacionados con la innovación, incluyendo aportes de sus propios integrantes y/o de agentes externos.
9. Dispone de procesos de transmisión de conocimiento, por ejemplo, las experiencias propias o externas recuperadas con métodos de registro, actualización y accesibilidad de lecciones aprendidas.
10. Cuenta con una estrategia formal de comunicación que contempla contenidos, canales y públicos internos y externos y alienta la libertad para asumir riesgos y la aceptación de los errores como requerimiento necesario para el crecimiento profesional.
11. Incorpora a la innovación en los documentos de gobierno como forma de asegurar su comunicación y promoción internas (por ejemplo, misión, visión, valores, código de conducta, impulsos estratégicos, memorias, entre otros posibles).
12. Define los métodos y oportunidades para revisar y mejorar los aspectos que hacen a la cultura.

Tabla de asignación de porcentajes para el Criterio 2 Cultura Orientada a la Innovación

En la página siguiente se presenta la tabla correspondiente a Cultura Orientada a la Innovación.

Contiene los siguientes atributos:

- Comunicación interna e incentivos.
- Conciencia y compromiso del personal.
- Despliegue de métodos participativos.
- Ambiente de experimentación.
- Incorporación, retención y desarrollo de talentos.

Instrucciones para su utilización

- La tabla para **Cultura Orientada a la Innovación** se utiliza de la siguiente manera:
 - Considerar en profundidad **las metodologías utilizadas** por la empresa.
 - **Determinar la etapa** (entre las cinco posibles) que, desde una mirada integral, mejor explique el **grado de evolución del Criterio**.
 - Circular el **porcentaje** asignado por cada **atributo**
 - Es muy posible que los atributos evaluados **presenten matices diferentes** en el grado de madurez. En ese caso, utilizar la escala numérica para **promediar los valores**.
 - Considerar que se podrá, en forma sustentada, **asignar un valor diferente al promedio**, por ejemplo, entre otras consideraciones, a partir de:
 - a) La distinta importancia relativa que podrían tener para la organización diferentes requisitos de un mismo Criterio;
 - b) La dispersión de las calificaciones de los requisitos del mismo Criterio;
 - c) La inconsistencia entre la descripción de métodos del Criterio, y los Resultados del Sub-criterio asociado al mismo.
 - Luego de realizado este análisis, circular el **porcentaje final asignado al Criterio**.
 - En ningún caso el **valor final asignado** al Criterio podrá **superar en 20%** al atributo de menor puntaje.

Una vez obtenido el **porcentaje del Criterio se volcará a la Matriz de Resultados de la Evaluación** (página 50).

Tabla de asignación de porcentajes para el Criterio 2 Cultura Orientada a la Innovación

| Etapas | Inicio | | | | Despliegue | | | | Consolidación | | | | | Aceleración | | | | Expansión | | | |
|--|--|----------|-----------|-----------|---|-----------|-----------|-----------|---|-----------|-----------|-----------|-----------|---|-----------|-----------|-----------|---|-----------|-----------|------------|
| Atributo | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
| Comunicación interna e incentivos | La comunicación interna comienza a incorporar la innovación como una de sus temáticas. | | | | La comunicación interna considera la innovación como una de sus temáticas centrales. | | | | La comunicación interna de resultados y logros realimentan el proceso innovador. Se adoptan políticas de incentivos consistentes con las conductas deseadas | | | | | La comunicación interna y la política de incentivos ganan en sinergia, congruencia y complejidad. | | | | Es verificable un alineamiento sólido de los integrantes de la organización con la estrategia de innovación. | | | |
| | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
| Conciencia y compromiso del personal | Las personas de la organización comienzan a reconocer la importancia de la innovación. | | | | Las personas de la organización tienen claro que la innovación es importante para la estrategia de negocios. | | | | Las personas consideran que forman parte de una organización claramente orientada a la innovación- | | | | | Las personas consideran que forman parte de una organización que impulsa la innovación en el sector en el que participa. | | | | Las personas consideran que forman parte de una organización que impulsa la innovación en el ámbito de los negocios. | | | |
| | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
| Despliegue de los métodos participativos | Algunas posiciones clave comienzan a estar involucradas en iniciativas de innovación. | | | | Se comienzan a utilizar métodos participativos orientados a la innovación. | | | | Los métodos participativos incorporan cada vez más actores (internos y externos) y abordan temáticas cada vez más complejas. | | | | | Los resultados que se evidencian sobre los métodos participativos adoptados, realimentan su utilización. | | | | Los métodos participativos son inherentes al funcionamiento de la empresa y todas las iniciativas y problemas complejos son abordados mediante su utilización. | | | |
| | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
| Ambiente de experimentación | La experimentación no existe o es poco relevante. | | | | Los ensayos, revisiones y pruebas comienzan a estar presentes en la gestión. | | | | Es evidente la presencia de un ambiente de experimentación permanente, en el que los errores y dificultades se consideran oportunidades de aprendizaje. | | | | | Se verifican resultados relevantes a partir de la experimentación. La evolución en el conocimiento y aprendizaje es evidente. | | | | Los resultados producto del conocimiento colocan a la empresa en un lugar de relevancia dentro del sector en el que participa. | | | |
| | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
| Incorporación, retención y desarrollo de talentos | No se verifican o son incipientes las iniciativas respecto a la gestión del talento. | | | | La empresa procura incorporar y retener talentos en posiciones clave. Comienzan a medirse las percepciones de actores internos y externos sobre liderazgo, cultura y clima interno. | | | | La empresa procura incorporar y retener talentos en posiciones clave y de base. La diversidad comienza a ser un valor para las incorporaciones. Las mediciones ganan en amplitud y consistencia. El análisis permite ajustar los métodos en orden a captar, retener y desarrollar talentos. | | | | | La política de gestión del talento es visible para todos los actores internos y los externos más relacionados con la empresa. Se verifica la presencia de diversidad. Las mediciones generan aprendizaje en orden a posicionar a la empresa como un buen lugar para trabajar. | | | | Se percibe en el ámbito de los negocios la preocupación de la empresa por captar, retener y desarrollar talentos en la diversidad y posicionarse como un lugar atractivo para trabajar. | | | |
| | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
| % Final del Factor | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |

Requisitos del Sub-Criterio 4.2 Resultados de Cultura Orientada a la Innovación (50 puntos)

Este Criterio permite entender y evaluar los resultados de las acciones tendientes a promover una cultura organizacional favorable a la innovación.

Demostrar los resultados obtenidos en orden a:

Estimular y comprometer a las personas con las estrategias de innovación, establecer métodos participativos, generar un ambiente estimulante, asegurar reconocimientos e incentivos congruentes con la innovación y adoptar indicadores para medir la calidad del vínculo de las personas con la organización.

A fin de facilitar la comprensión de los requerimientos planteados por el Sub-criterio, se han incluido ejemplos de posibles indicadores. Los mismos deben tomarse solamente como una guía orientativa, válidos en la medida que resulten pertinentes, y no excluyentes de otros que la organización, por sus características, pueda considerar también convenientes y relevantes:

Evolución de:

- los programas de estímulo a la generación de ideas innovadoras y sus resultados.
- la diversidad de perfiles sociales, de género, de formación, culturales (entre otras categorías posibles) existentes en la organización.
- los equipos de trabajo interdisciplinarios (incluyendo actores externos) vinculados a proyectos de innovación (niveles de participación, tiempos dedicados, logros obtenidos, entre otros aspectos).
- la cantidad de proyectos activos iniciados por propuestas de los colaboradores que no pertenecen al gobierno de la organización sobre el total de proyectos.
- el porcentaje de participación de los colaboradores que no pertenecen al gobierno de la organización en el planeamiento estratégico.
- el porcentaje de colaboradores con objetivos relacionados con la innovación en sus evaluaciones de desempeño.
- el porcentaje de tiempo asignado a los colaboradores para generación de nuevas ideas y proyectos propios.
- las tasas de éxitos y/o fracasos sobre el total de iniciativas.
- la cantidad de eventos/comunicaciones formales de divulgación del impacto de acciones innovadoras en los resultados de la organización.
- de la percepción del personal sobre la difusión de las estrategias, el estímulo hacia la innovación, los equipos interdisciplinarios y los reconocimientos.
- la percepción del personal sobre la empresa como un lugar atractivo para trabajar por el desafío profesional que plantea.
- la percepción de actores externos sobre el carácter innovador de la empresa.

Tabla de asignación de porcentajes para el Criterio 4.

Sub- criterio 4.2: Resultados de Cultura Orientada a la Innovación.

En la página siguiente se presenta la tabla correspondiente a Resultados de Liderazgo y Estrategia

Contiene los siguientes atributos:

- La empresa como lugar atractivo para trabajar.
- La empresa como generadora de conocimientos.

Instrucciones para su utilización

- La tabla para **Resultado de Cultura Orientada a la Innovación** se utiliza de la siguiente manera:
 - Considerar en profundidad **los indicadores de resultados alcanzados** por la empresa.
 - **Determinar la etapa** (entre las cinco posibles) que, desde una mirada integral, mejor explique el **grado de evolución de los Resultados**.
 - Circular el **porcentaje** asignado por cada **atributo**.
 - Es muy posible que los atributos evaluados **presenten matices diferentes** en el grado de madurez. En ese caso, utilizar la escala numérica para **promediar los valores**.
 - Considerar que se podrá, en forma sustentada, **asignar un valor diferente al promedio**, por ejemplo, entre otras consideraciones, a partir de:
 - a) La distinta importancia relativa que podrían tener para la empresa diferentes requisitos de un mismo Criterio o diferentes atributos de la misma Tabla.
 - b) La dispersión de las calificaciones de los requisitos del mismo Criterio;
 - c) La inconsistencia entre la descripción de métodos del Criterio, y los Resultados del Sub-criterio asociado al mismo.
 - Luego de realizado este análisis, circular el **porcentaje final asignado al Sub- Criterio**
 - En ningún caso el **valor final asignado** al Criterio podrá **superar en 20%** al atributo de menor puntaje.

Una vez obtenido el **porcentaje del Criterio** se volcará a la **Matriz de Resultados de la Evaluación** (página 50).

Tabla de asignación de porcentajes para el Criterio 4. Sub- criterio 4.2: Resultados de Cultura Orientada a la innovación

| Etapa Atributo | Inicio | | | | Despliegue | | | | Consolidación | | | | | Aceleración | | | | Expansión | | | |
|--|---|---|----|----|--|----|----|----|---|----|----|----|----|--|----|----|----|---|----|----|-----|
| La empresa como lugar atractivo para trabajar | No se verifican aún iniciativas orientadas a retener personas competentes. | | | | A partir de los desafíos profesionales que plantea, la estrategia de innovación permite retener personas valiosas. | | | | La profundización de la estrategia de innovación consolida el sentido de pertenencia de su personal. | | | | | Es visible el gran atractivo y sentido de pertenencia que genera la empresa en el personal. | | | | Las personas están comprometidas y orgullosas de formar parte de la empresa por los desafíos profesionales que plantea. | | | |
| | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
| | No se verifican aún iniciativas orientadas a incorporar personas competentes. | | | | Los actores externos más cercanos a la empresa comienzan a percibir cambios positivos. | | | | Se valora a la empresa como un buen lugar para trabajar. Comienza a ser atractiva para postulantes externos competentes. | | | | | Se valora a la empresa como un muy buen lugar para trabajar. Es muy atractiva para postulantes externos competentes. | | | | Se valora a la empresa como un excelente lugar para trabajar y es muy atractiva para postulantes externos competentes. | | | |
| | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
| La empresa como generadora de conocimientos | Los conocimientos basados en innovación son incipientes o inexistentes. | | | | La participación, la diversidad y el trabajo en red posibilitan más y mejores conocimientos, que comienzan a incidir en los resultados de negocio. | | | | Los conocimientos producidos realimentan la estrategia de innovación. Son claramente visibles sus efectos positivos en los resultados de negocio. | | | | | Los conocimientos producidos aceleran la estrategia de innovación. Aumenta la diferencia que generan en los resultados de negocio respecto a otros referentes competitivos o equivalentes del mercado. | | | | Los conocimientos producidos dan sustento a un marcado liderazgo de la empresa, basado en innovación. | | | |
| | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
| % Final del Factor | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |

Comentarios del Criterio 3 Sistema de Gestión

Este Criterio permite entender y evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales la empresa gestiona su Sistema de Gestión en los 10 ámbitos reconocidos como posibles por el presente Modelo.

Cada ámbito de aplicación está representado por un Sub-Criterio (3.1 a 3.10).

Los resultados se evalúan bajo el Criterio 4 Resultados Sub-criterio 4.3 Resultados del Sistema de Gestión.

LOS 10 ÁMBITOS DE APLICACIÓN DE LA INNOVACIÓN

| | | |
|---------------------------------|---|---|
| Diseño del negocio | 3.1 Modelo de rentabilidad | Reconoce las capacidades de la empresa en la captación de financiamiento para sus desarrollos innovadores y en la definición de estrategias rentables. |
| | 3.2 Redes de innovación | Focaliza a la empresa como integrante de un sistema que le aporta valor. Contempla relaciones productivas con clientes, proveedores, instituciones de ciencia, tecnología e innovación, universidades, foros empresariales y organismos públicos, entre otros posibles. |
| | 3.3 Diseño organizacional | Enfatiza la forma en que se organizan los recursos tangibles e intangibles orientados a la innovación, tales como el talento de las personas, el equipamiento, la estructura organizacional y el liderazgo. |
| | 3.4 Procesos | Representa la organización de las actividades y operaciones destinadas a la oferta central de la empresa. Muchas veces constituye su competencia central difícil de emular que constituye su ventaja diferencial. |
| Oferta de productos y servicios | 3.5 Plataforma tecnológica | Reconoce los métodos con los que la empresa define y usa eficientemente la tecnología, considerando tanto la que es producto de su propio desarrollo como la adquirida. |
| | 3.6 Portafolio de productos y servicios | Evalúa cómo los productos y servicios innovadores enriquecen la oferta a los clientes y sostienen ventajas competitivas en el tiempo. Contempla tanto nuevos lanzamientos como el enriquecimiento de la cartera actual. |
| Enfoque en el cliente | 3.7 Sistema complementario e integrado de productos y servicios | Considera la forma en que productos y servicios prestados en forma aislada se integran con otros conformando una oferta más robusta, escalable y diferencial frente a la competencia. |
| | 3.8 Desarrollo de la cadena de valor | La cadena de valor puede estar integrada por proveedores, socios de negocio, canales, sistemas de logística. Debe ser diseñada considerando las formas en que el cliente adquiere, recibe, utiliza y paga por el producto o servicio, entre otras instancias posibles. |
| | 3.9 Desarrollo de marca | Enfatiza sobre la forma en que la empresa promueve su reconocimiento, recordación y preferencia entre ofertas, transmitiendo compromiso con sus promesas, identidad y diferenciación. |
| | 3.10 Compromiso con la experiencia del cliente | Evalúa la manera en que la empresa considera los contactos con los clientes, a partir de una profunda comprensión de sus expectativas y aspiraciones, procurando experiencias memorables y únicas. |

LOS 10 ÁMBITOS DE APLICACIÓN DE LA INNOVACIÓN

Aclaraciones sobre límites

A continuación se comparten algunas aclaraciones sobre límites y complementariedades de ámbitos de aplicación susceptibles de generar dudas.

El **Diseño Organizacional** se refiere a cambios innovadores aplicados a la organización en su conjunto, en forma integral.

En el ámbito de los **Procesos**, en cambio, se pone foco sólo en la innovación aplicada a los procesos internos que aportan a la oferta central de la empresa.

Por otra parte, el **Desarrollo de la Cadena de Valor** excede a los procesos internos: “aguas arriba” por ejemplo, con proveedores críticos, logística de abastecimiento y también “aguas abajo” como redes comerciales, logística de distribución, servicios de posventa.

Aunque participan de categorías distintas (**Diseño Organizacional** y **Procesos** participan de “Diseño del Negocio” y **Cadena de valor** de “Enfoque en el Cliente”) los tres ámbitos están fuertemente relacionados, ya que es improbable que se pueda innovar en los procesos internos sin cambios organizacionales o que, focalizando sobre la cadena de valor, no se afecten a su vez los procesos internos.

Asimismo, difícilmente una empresa orientada al **Compromiso con la Experiencia del Cliente** pueda encarar innovaciones sustantivas sin reformular su organización, sus procesos y su cadena de valor.

Además, aunque la **Cadena de Valor** puede conformar una red cuyo foco son los servicios al cliente, específicamente en **Redes de Innovación** el énfasis está puesto en la adquisición de información y conocimientos, que hagan sustentable a la innovación para la empresa. Por esa razón se encuentra bajo la categoría de “Diseño del Negocio”.

Por otra parte el **Portafolio de Productos y Servicios** amplía la oferta al cliente, aún cuando los mismos pueden o no estar integrados entre sí. Un portafolio bien estructurado permite reducir las vulnerabilidades y riesgos, por consiguiente aumentar la sustentabilidad de la empresa.

En cambio, en el **Sistema Complementario e Integrado**, los productos y servicios conforman, como su nombre lo indica, un sistema de prestaciones en los que el conjunto supera a la suma de las partes. Aunque no es la única fuente, la tecnología facilita esta integración.

Mientras en el **Portafolio** el foco está en fortalecer a la empresa ampliando la oferta, en el **Sistema** está en proveer al cliente una oferta más robusta y diferenciada. Por estas razones, el **Portafolio de Productos y Servicios** se encuentra bajo la categoría de “Oferta...” mientras que el **Sistema Complementario e Integrado** está ubicado en “Enfoque en el Cliente”.

LOS 10 ÁMBITOS DE APLICACIÓN DE LA INNOVACIÓN

Sugerencias para el abordaje

El Modelo de Excelencia Para la Gestión de la Innovación reconoce a las empresas que aplican a la mayor cantidad de ámbitos posibles, aun considerando que es improbable que todos ellos sean abordados con el mismo énfasis. Para este enfoque se utilizan las definiciones de:

- Alcance: la cantidad de ámbitos de aplicación simultáneamente abordados por la empresa. En principio todos deberían ser considerados en la estrategia.
- Profundidad: aquellos ámbitos que, formando parte del alcance, se procura alcanzar el mejor nivel posible en términos de innovación (Expansión).

Sugerencias

- En términos generales la innovación se puede aplicar a todos los ámbitos descritos, más allá del tipo de empresa de la que se trate. Es importante entender la forma en que la innovación puede ayudar en cada uno de los 10 ámbitos de aplicación, tomando en consideración la especificidad de la empresa.
- Cada proyecto de innovación puede mejorar y enriquecerse si se conoce en profundidad todos los ámbitos a los que puede aplicar, ya sea en forma directa o más indirectamente.
- Evitar los riesgos de focalizarse sólo en uno o dos ámbitos. La innovación sólo enfocada en productos y servicios, es más fácil y rápida de copiar por competidores. Apalancar los esfuerzos en varios ámbitos puede generar un sistema innovador menos vulnerable.
- Por lo anterior, pensar la innovación para un conjunto de varios ámbitos de aplicación relacionados, es mejor que abordarlos aisladamente. Por ejemplo, configurar de manera innovadora activos, plataformas y recursos, puede aportar simultáneamente a varios de los ámbitos de aplicación.
- El análisis de la situación del sector, puede aportar información sobre ámbitos más demorados u olvidados por la propia empresa y/o por sus competidores y priorizar los proyectos en tal sentido.

En la página 51 se comparte una metodología para la definición de prioridades estratégicas de los 10 ámbitos de aplicación

Requisitos del Criterio 3 Sistema de Gestión (400 puntos)

A continuación se comparten los **requisitos para cada uno de los 10 ámbitos** de aplicación.

Dada la naturaleza de los contenidos del presente Criterio, se presentan cambios en el sistema de evaluación.

Los 400 puntos del Criterio asignados por el Modelo se consideran en forma integral, es decir que el porcentaje de cumplimiento estará dado por el grado de madurez que la empresa pueda demostrar para todos los ámbitos de aplicación, vistos como conjunto.

Sin embargo, para poder obtener una evaluación consistente, y que esta represente un aprendizaje valioso, cada ámbito deberá ser evaluado individualmente en su grado de madurez.

Al final de los requisitos de cada ámbito se dispondrá de una tabla como la que sigue, la que podrá ser utilizada para la evaluación.

| Inicio | Despliegue | Consolidación | Aceleración | Expansión |
|---------------------------------------|---|---|---|--|
| Experiencia y resultados incipientes. | La innovación se instala. Se logran los primeros resultados. | La innovación se consolida. Se logran resultados relevantes. | La innovación acelera el logro de resultados. Se establece una dinámica de rápido crecimiento. | La empresa es modelo de innovación. Se alcanzan todos los resultados y mercados propuestos como objetivo. |

Requisitos del Criterio 3 Sistema de Gestión (400 puntos)

Sub-Criterio 3.1 Modelo de rentabilidad (40 puntos)

Este Sub-Criterio permite entender y evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales la empresa gestiona su rentabilidad y obtiene fondos de manera sustentable. Frecuentemente, en los casos de innovación los resultados económico - financieros no pueden ser explicados con enfoques de rentabilidad clásicos, pues las variables consideradas son distintas o pueden ser consideradas en forma diferentes en un contexto de la innovación.

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas, así como sus respectivos grados de despliegue y alineamiento con la estrategia o con otros requerimientos del Modelo mediante las cuales la organización:

1. Define su modelo de rentabilidad en línea con su estrategia de innovación.
2. Obtiene fondos en forma diferencial con relación a sus competidores y/o a otros demandantes de financiamiento.
3. Define los indicadores de resultados sobre rentabilidad.
4. Gestiona los márgenes procurando la sustentabilidad.
5. Gestiona los costos (fijos y variables)
6. Genera caja.
7. Revisa, evalúa y actualiza el modelo de rentabilidad.

Circular la etapa de madurez que mejor refleje la situación de la empresa respecto al ámbito de aplicación

| Inicio | Despliegue | Consolidación | Aceleración | Expansión |
|---------------------------------------|---|---|---|--|
| Experiencia y resultados incipientes. | La innovación se instala. Se logran los primeros resultados. | La innovación se consolida. Se logran resultados relevantes. | La innovación acelera el logro de resultados. Se establece una dinámica de rápido crecimiento. | La empresa es modelo de innovación. Se alcanzan todos los resultados y mercados propuestos como objetivo. |

Sub-Criterio 3.2 Redes de innovación (40 puntos)

Este Sub-Criterio permite entender y evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales la empresa diseña e implementa su integración a una red de colaboración con otras instituciones para generar valor y desarrolla relaciones productivas. La información y los conocimientos obtenidos (procesos, tecnologías, productos, ofertas, canales, entre otros posibles), permiten fortalecer las estrategias propias generando sinergias y compartiendo proyectos y/o riesgos con otros actores de la red.

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas, así como sus respectivos grados de despliegue y alineamiento con la estrategia o con otros requerimientos del Modelo mediante las cuales la organización:

1. Diseña e implementa su integración a una red de colaboración con otras organizaciones procurando obtener ventajas diferenciales (por ejemplo, con clientes, proveedores, instituciones de ciencia, tecnología e innovación, universidades, foros empresariales y sectoriales, organismos públicos, instituciones locales e internacionales, entre otros posibles).
2. Define indicadores de los resultados esperados sobre su integración en red.
3. Establece estándares y procesos que aseguren la permanencia de su estrategia de integración en red.
4. Define su rol como parte de la red de la que forma parte, en términos de lo que ofrece y lo que espera obtener.
5. Realiza operaciones inusuales con otras organizaciones alejadas del propio negocio.
6. Colabora con clientes y/o proveedores para desarrollar, testear y comercializar nuevos productos.
7. Revisa, evalúa y actualiza su integración en red.

Circular la etapa de madurez que mejor refleje la situación de la empresa respecto al ámbito de aplicación

| Inicio | Despliegue | Consolidación | Aceleración | Expansión |
|---------------------------------------|---|---|---|--|
| Experiencia y resultados incipientes. | La innovación se instala. Se logran los primeros resultados. | La innovación se consolida. Se logran resultados relevantes. | La innovación acelera el logro de resultados. Se establece una dinámica de rápido crecimiento. | La empresa es modelo de innovación. Se alcanzan todos los resultados y mercados propuestos como objetivo. |

Sub-Criterio 3.3 Diseño organizacional (40 puntos)

Este Sub-Criterio permite entender y evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las que se organizan los recursos tangibles e intangibles orientados a su estrategia de innovación, tales como el talento de las personas, el equipamiento, la estructura organizacional y el liderazgo. Entendida de esta forma, la organización es un recurso central para operar las estrategias de innovación y es susceptible de ser pensada y diseñada.

Nota:

El requisito 11 de Liderazgo y Estrategia “Diseña la estructura organizacional de soporte, en línea con las estrategias de innovación” se refiere a los recursos de estructura que se contemplan como soporte para canalizar las estrategias.

El presente Sub-criterio apunta, en cambio, al Diseño organizacional con un enfoque integral, la forma en que la organización en su conjunto es diseñada en forma innovadora.

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas, así como sus respectivos grados de despliegue y alineamiento con la estrategia o con otros requerimientos del Modelo mediante las cuales la organización:

1. Diseña y gestiona su estructura organizacional en forma disruptiva, procurando ventajas competitivas difíciles de imitar.
2. Define indicadores de desempeño, de efectividad y eficiencia, que permitan verificar las ventajas competitivas y su comparación con empresas de la competencia y/u otros modelos de referencia.
3. Dispone de los recursos materiales y del talento de las personas para asegurar la solvencia de la estructura organizacional diseñada.
4. Revisa, evalúa y actualiza su diseño organizacional.

Circular la etapa de madurez que mejor refleje la situación de la empresa respecto al ámbito de aplicación

| Inicio | Despliegue | Consolidación | Aceleración | Expansión |
|---------------------------------------|---|---|---|--|
| Experiencia y resultados incipientes. | La innovación se instala. Se logran los primeros resultados. | La innovación se consolida. Se logran resultados relevantes. | La innovación acelera el logro de resultados. Se establece una dinámica de rápido crecimiento. | La empresa es modelo de innovación. Se alcanzan todos los resultados y mercados propuestos como objetivo. |

Sub-Criterio 3.4 Procesos (40 puntos)

Este Sub-Criterio permite entender y evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales la empresa organiza las actividades y operaciones destinadas a los procesos que constituyen su oferta central. La innovación en este ámbito puede representar la competencia de la empresa más difícil de emular, su ventaja diferencial, superior a los estándares de la industria.

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas, así como sus respectivos grados de despliegue y alineamiento con la estrategia o con otros requerimientos del Modelo mediante las cuales la organización:

1. Diseña e implementa innovaciones disruptivas en los procesos que hacen a su oferta central.
2. Define y gestiona la ventaja diferencial que espera obtener por la innovación de sus procesos.
3. Dispone de indicadores sobre la evolución comparativa de su ventaja diferencial respecto a su competencia y/o a otros modelos de referencia.
4. Define mecanismos para capitalizar tanto los éxitos como los fracasos, en forma tal que mejore la calidad de sus decisiones en plazos cortos.
5. Revisa, evalúa y actualiza su enfoque de innovación de sus procesos centrales.

Circular la etapa de madurez que mejor refleje la situación de la empresa respecto al ámbito de aplicación

| Inicio | Despliegue | Consolidación | Aceleración | Expansión |
|---------------------------------------|---|---|---|--|
| Experiencia y resultados incipientes. | La innovación se instala. Se logran los primeros resultados. | La innovación se consolida. Se logran resultados relevantes. | La innovación acelera el logro de resultados. Se establece una dinámica de rápido crecimiento. | La empresa es modelo de innovación. Se alcanzan todos los resultados y mercados propuestos como objetivo. |

Sub-Criterio 3.5 Plataforma tecnológica (40 puntos)

Este Sub-Criterio permite entender y evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales la empresa selecciona, desarrolla o incorpora las plataformas tecnológicas acorde a su estrategia y encuentra la forma de utilizarla y expandirla.

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas, así como sus respectivos grados de despliegue y alineamiento con la estrategia o con otros requerimientos del Modelo mediante las cuales la organización:

1. Selecciona, incorpora y/o desarrolla plataformas tecnológicas acorde a su estrategia de innovación.
2. Integra la tecnología a sus procesos y operaciones.
3. Transforma la tecnología en desarrollo de productos, servicios y/o prácticas innovadores.
4. Asegura la introducción en el mercado de productos, servicios y/o prácticas innovadoras mediante el uso de sus plataformas tecnológicas.
5. Revisa, evalúa y actualiza su enfoque de innovación tecnológica.

Circular la etapa de madurez que mejor refleje la situación de la empresa respecto al ámbito de aplicación

| Inicio | Despliegue | Consolidación | Aceleración | Expansión |
|---------------------------------------|---|---|---|--|
| Experiencia y resultados incipientes. | La innovación se instala. Se logran los primeros resultados. | La innovación se consolida. Se logran resultados relevantes. | La innovación acelera el logro de resultados. Se establece una dinámica de rápido crecimiento. | La empresa es modelo de innovación. Se alcanzan todos los resultados y mercados propuestos como objetivo. |

Sub-Criterio 3.6 Portafolio de productos y servicios (40 puntos)

Este Sub-Criterio permite entender y evaluar los productos y servicios innovadores que enriquecen la oferta a los clientes y sostienen ventajas competitivas en el tiempo. Contempla tanto nuevos lanzamientos como el enriquecimiento de la cartera actual. También incluye las iniciativas que, partiendo de productos y servicios concebidos individualmente, se disponen en forma integrada para fortalecer la oferta y hacerlos menos vulnerables a la competencia. El foco está en aumentar la sustentabilidad de la empresa mediante una oferta integrada.

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas, así como sus respectivos grados de despliegue y alineamiento con la estrategia o con otros requerimientos del Modelo mediante las cuales la organización:

1. Diseña y gestiona un portafolio innovador de productos, servicios y/o marcas.
2. Incorpora la diversidad del portafolio como valor relevante de la estrategia de sustentabilidad.
3. Define indicadores de los resultados esperados del portafolio, en comparación con:
 - a. el desempeño estimado de productos, servicios y/o marcas gestionados en forma individual.
 - b. portafolios equivalentes presentes en el mercado.
4. Revisa, evalúa y actualiza su portafolio de productos, servicios y/o marcas.

Circular la etapa de madurez que mejor refleje la situación de la empresa respecto al ámbito de aplicación

| Inicio | Despliegue | Consolidación | Aceleración | Expansión |
|---------------------------------------|---|---|---|--|
| Experiencia y resultados incipientes. | La innovación se instala. Se logran los primeros resultados. | La innovación se consolida. Se logran resultados relevantes. | La innovación acelera el logro de resultados. Se establece una dinámica de rápido crecimiento. | La empresa es modelo de innovación. Se alcanzan todos los resultados y mercados propuestos como objetivo. |

Sub-Criterio 3.7 Sistema complementario e integrado de productos y servicios (40 puntos)

Este Sub-Criterio permite entender y evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales la empresa diseña, gestiona y ofrece un conjunto o sistema de productos y servicios propios y/o propios y de terceros, conectables y /o interrelacionados en forma única, diferenciándose favorablemente de otros conjuntos o sistemas competitivos.

Nota:

Así como el presente Sub-criterio pone foco en el valor para el usuario sobre el sistema en uso, el Sub-criterio 3.6 Portafolio de productos y servicios enfatiza la reducción de la vulnerabilidad y el incremento de la sustentabilidad de la empresa.

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas, así como sus respectivos grados de despliegue y alineamiento con la estrategia o con otros requerimientos del Modelo mediante las cuales la organización:

1. Diseña, gestiona y ofrece un conjunto o sistema de productos y servicios (propios y/o propios y de terceros) conectables o interrelacionados unos con otros en forma única.
2. Incorpora la sinergia del sistema como valor relevante para el cliente.
3. Define indicadores de resultados esperados del conjunto o sistema en comparación con:
 - a. los resultados estimados del desempeño de sus componentes gestionados individualmente.
 - b. con otros conjuntos o sistemas equivalentes presentes en el mercado.
4. Revisa, evalúa y actualiza su sistema integrado de productos y servicios.

Circular la etapa de madurez que mejor refleje la situación de la empresa respecto al ámbito de aplicación

| Inicio | Despliegue | Consolidación | Aceleración | Expansión |
|---------------------------------------|---|---|---|--|
| Experiencia y resultados incipientes. | La innovación se instala. Se logran los primeros resultados. | La innovación se consolida. Se logran resultados relevantes. | La innovación acelera el logro de resultados. Se establece una dinámica de rápido crecimiento. | La empresa es modelo de innovación. Se alcanzan todos los resultados y mercados propuestos como objetivo. |

Sub-Criterio 3.8 Desarrollo de la cadena de valor (40 puntos)

Este Sub-Criterio permite entender y evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales la empresa integra los componentes de su cadena de valor en forma única y diferenciada. La cadena de valor puede estar integrada por proveedores, socios de negocio, canales, sistemas de logística y los mismos clientes. Puede ser diseñada considerando las formas en que el cliente adquiere, recibe, utiliza y paga por el producto o servicio, entre otras instancias posibles.

Nota:

Mientras el Sub-criterio 3.4 Procesos se enfoca en los procesos internos de la empresa, el presente Sub-criterio abarca a toda la cadena de valor de la empresa.

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas, así como sus respectivos grados de despliegue y alineamiento con la estrategia o con otros requerimientos del Modelo mediante las cuales la organización:

1. Integra los componentes de su cadena de valor en forma única y diferenciada.
2. Diseña y gestiona su política de alianzas con proveedores y asociados que aseguren el abastecimiento de materiales, productos, servicios, según corresponda a su estrategia de valor.
3. Diseña y gestiona su política de alianzas con canales que aseguren el servicio de llegada al mercado.
4. Compromete a los componentes de la cadena de valor en el cumplimiento de estándares (velocidad, adaptabilidad, economía, entre otros posibles) para asegurar una respuesta única y diferenciada.
5. Define indicadores de los resultados esperados de la innovación en la cadena de valor, en comparación con competencia y/u otros referentes relevantes.
6. Revisa, evalúa y actualiza su enfoque innovador de la cadena de valor.

Circular la etapa de madurez que mejor refleje la situación de la empresa respecto al ámbito de aplicación

| Inicio | Despliegue | Consolidación | Aceleración | Expansión |
|---------------------------------------|---|---|---|--|
| Experiencia y resultados incipientes. | La innovación se instala. Se logran los primeros resultados. | La innovación se consolida. Se logran resultados relevantes. | La innovación acelera el logro de resultados. Se establece una dinámica de rápido crecimiento. | La empresa es modelo de innovación. Se alcanzan todos los resultados y mercados propuestos como objetivo. |

Sub-Criterio 3.9 Desarrollo de marca (40 puntos)

Este Sub-Criterio permite entender y evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales la empresa crea, desarrolla y difunde su marca de manera única y diferenciada para generar adhesión, reconocimiento, recordación y preferencia, transmitiendo compromiso con sus promesas, identidad y diferenciación.

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas, así como sus respectivos grados de despliegue y alineamiento con la estrategia o con otros requerimientos del Modelo mediante las cuales la organización:

1. Crea, desarrolla y difunde su marca en forma única y diferenciada para generar adhesión y reconocimiento.
2. Define indicadores de resultados esperados de la innovación aplicada a la marca, en comparación con competencia y/u otros modelos de referencia.
3. Revisa, evalúa y actualiza su enfoque innovador de desarrollo de marca.

Circular la etapa de madurez que mejor refleje la situación de la empresa respecto al ámbito de aplicación

| Inicio | Despliegue | Consolidación | Aceleración | Expansión |
|---------------------------------------|---|---|---|--|
| Experiencia y resultados incipientes. | La innovación se instala. Se logran los primeros resultados. | La innovación se consolida. Se logran resultados relevantes. | La innovación acelera el logro de resultados. Se establece una dinámica de rápido crecimiento. | La empresa es modelo de innovación. Se alcanzan todos los resultados y mercados propuestos como objetivo. |

Sub-Criterio 3.10 Compromiso con la experiencia del cliente (40 puntos)

Este Sub-Criterio permite entender y evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales la empresa considera los contactos con los clientes a partir de una profunda comprensión de sus expectativas y aspiraciones, procurando experiencias memorables y únicas. Los contactos con clientes, ya sean presenciales o mediante medios tecnológicos, son oportunidades únicas para dar respuestas de valor.

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas, así como sus respectivos grados de despliegue y alineamiento con la estrategia o con otros requerimientos del Modelo mediante las cuales la organización:

1. Define una estrategia para generar experiencias memorables en los clientes:
 - a. Identificando las oportunidades de contacto.
 - b. Estableciendo tecnologías, métodos y sistemas que se ajusten a la estrategia.
 - c. Preparando a las personas que proveen servicios para la mejor prestación, de acuerdo a la expectativa buscada.
2. Define indicadores de los resultados esperados en la aplicación de la estrategia y su comparación con competencia y/o con modelos de referencia.
3. Revisa, evalúa y actualiza su estrategia de compromiso con la experiencia del cliente.

Circular la etapa de madurez que mejor refleje la situación de la empresa respecto al ámbito de aplicación

| Inicio | Despliegue | Consolidación | Aceleración | Expansión |
|---------------------------------------|---|---|---|--|
| Experiencia y resultados incipientes. | La innovación se instala. Se logran los primeros resultados. | La innovación se consolida. Se logran resultados relevantes. | La innovación acelera el logro de resultados. Se establece una dinámica de rápido crecimiento. | La empresa es modelo de innovación. Se alcanzan todos los resultados y mercados propuestos como objetivo. |

Grilla de Ámbitos de Aplicación

De acuerdo a la evaluación realizada previamente, completar la siguiente grilla

| Ámbitos de Aplicación | Etapas |
|---|--------|
| 3.1 Modelo de rentabilidad | |
| 3.2 Redes de innovación | |
| 3.3 Diseño organizacional | |
| 3.4 Procesos | |
| 3.5 Plataforma tecnológica | |
| 3.6 Portafolio de productos y servicios | |
| 3.7 Sistema complementario e integrado de productos y servicios | |
| 3.8 Desarrollo de la cadena de valor | |
| 3.9 Desarrollo de marca | |
| 3.10 Compromiso con la experiencia del cliente | |

Cuantificar la distribución de los Ámbitos de Aplicación en las Etapas

| | Inicio | Despliegue | Consolidación | Aceleración | Expansión |
|---------------------|--------|------------|---------------|-------------|-----------|
| Cantidad de Ámbitos | | | | | |

Tabla de asignación de porcentajes para el Criterio 3 Sistema de Gestión

En la página siguiente se presenta la tabla para el Sistema de Gestión.

Contiene los siguientes atributos:

- Alcance y profundidad de la aplicación de la innovación.
- Portafolio de innovaciones.
- indicadores de innovación.

Instrucciones para su utilización

- La tabla para el **Sistema de Gestión** se utiliza en **forma diferente** a las demás:
 - Considerar la **distribución de los Ámbitos de Aplicación en las Etapas** de madurez desarrollada en el paso anterior.
 - Considerar en **profundidad los métodos** que dan sustento a ese análisis.
 - Determinar la **Etap**a que mejor explique el grado de evolución del de **Alcance y Profundidad** de los ámbitos de Aplicación, entendiendo por:
 - **Alcance:** la cantidad de ámbitos abordados por la empresa y
 - **Profundidad:** de aquellos abordados por la empresa, la cantidad de ámbitos en los que se busca alcanzar la excelencia (Expencción).
 - Utilizar los atributos de **Portafolio de Innovaciones** y de **Indicadores de Innovación**, para ajustar el puntaje dentro de la Etapa definida previamente.
 - Recordar que se podrá, en forma sustentada, **asignar un valor diferente al obtenido**, por ejemplo, entre otras consideraciones, a partir de:
 - a) La **distinta importancia relativa** para le empresa de los **ámbitos de aplicación** y los demás atributos.
 - b) La **inconsistencia** entre la descripción efectuada del **Sistema de Gestión** y los **Resultados asociados** al mismo (se analizará en el próximo paso).
 - En ningún caso el valor final asignado al Criterio **podrá superar en 20% al atributo** de menor puntaje.

| |
|---|
| Una vez obtenido el porcentaje del Criterio se volcará a la Matriz de Resultados de la Evaluación (página 50). |
|---|

Tabla de asignación de porcentajes para el Criterio 3 Sistema de Gestión

| Etapa Atributo | Inicio | | | | Despliegue | | | | Consolidación | | | | Aceleración | | | | Expansión | | | | | | |
|---|---|---|----|----|---|----|----|----|---|----|----|----|--|----|----|----|---|----|----|----|-----|----|----|
| Alcance y profundidad de la aplicación de innovación | Las iniciativas de innovación aplican en forma embrionaria (etapas Inicio/ Despliegue) por lo menos a 2 de los 10 ámbitos posibles. | | | | Las iniciativas de innovación alcanzan a 3 de los 10 ámbitos posibles en las etapas de Consolidación a Expansión, pero al menos en 2 de los 3 se asegura niveles de excelencia (etapa Expansión). | | | | Las iniciativas de innovación alcanzan a 5 de los 10 ámbitos posibles (etapas de Consolidación a Expansión), pero al menos en 3 de los 5 se aseguran niveles de excelencia (etapa Expansión). | | | | Las iniciativas de innovación alcanzan a 7 de los 10 ámbitos posibles en las etapas Consolidación a Expansión), pero al menos en 4 de los 7 se aseguran niveles de excelencia (etapa Expansión). | | | | Las iniciativas de innovación alcanzan a 9 de los 10 ámbitos posibles en las etapas Consolidación a Expansión) pero al menos en 5 de los 9 se aseguran niveles de excelencia (etapa Expansión). | | | | | | |
| | | | | | O bien alcanzan a 5 de los 10 ámbitos posibles en las etapas de Consolidación a Expansión, pero al menos en 1 de los 5 se aseguran niveles de excelencia (etapa Expansión). | | | | O bien alcanzan a 7 de los 10 ámbitos posibles en las etapas de Consolidación a Expansión, pero al menos en 2 de los 7 se aseguran niveles de excelencia (etapa Expansión). | | | | O bien alcanzan a 9 de los 10 ámbitos posibles (etapas Consolidación a Expansión), pero al menos 3 de los 9 se aseguran niveles de excelencia (etapa Expansión). | | | | O bien alcanzan a los 10 ámbitos posibles (etapas Consolidación a Expansión pero al menos en 4 de los 10 se aseguran niveles de excelencia (etapa Expansión). | | | | | | |
| | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 | | |
| Portafolio de Innovaciones | La organización comienza a invertir recursos identificables en innovación orientada a su oferta básica. | | | | El portafolio de innovaciones sustenta el enfoque de alcance y profundidad correspondiente a las opciones de la etapa de Despliegue. | | | | El portafolio de innovaciones sustenta el enfoque de alcance y profundidad correspondiente a las opciones de la etapa de Consolidación. | | | | El portafolio de innovaciones sustenta el enfoque de alcance y profundidad correspondiente a las opciones de la etapa de Aceleración. | | | | El portafolio de innovaciones sustenta el enfoque de alcance y profundidad correspondiente a las opciones de la etapa de Expansión. | | | | | | |
| | | | | | 0 | | | | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 |
| Indicadores referidos a la Innovación | Los indicadores orientados a la innovación son incipientes o inexistentes. | | | | Los indicadores apuntan a medir el desempeño según las opciones de alcance y profundidad correspondiente a la etapa de Despliegue. | | | | Los indicadores apuntan a medir el desempeño según las opciones de alcance y profundidad correspondiente a la etapa de Consolidación. | | | | Los indicadores apuntan a medir el desempeño según las opciones de alcance y profundidad correspondiente a la etapa de Aceleración. | | | | Los indicadores apuntan a medir el desempeño según las opciones de alcance y profundidad correspondiente a la etapa de Expansión. | | | | | | |
| | | | | | 0 | | | | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| % Final del Factor | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
|---------------------------|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|

Requisitos del Sub-Criterio 4.3 Resultados del Sistema de Gestión (250 puntos)

A continuación se presentan los **requisitos de los 10 Ámbitos de Aplicación** (columna izquierda).

A fin de facilitar la comprensión de los requerimientos planteados por el Sub-criterio, se han incluido **ejemplos de posibles indicadores** (columna derecha). Los mismos deben tomarse solamente como una guía orientativa, válidos en la medida que resulten pertinentes, y no excluyentes de otros que la organización, por sus características, pueda considerar también convenientes y relevantes.

Los resultados deben apuntar a:

- **Sustentar la posición de la empresa respecto a la relevancia estratégica relativa de los Ámbitos de Aplicación.**
- **La correspondencia con los métodos descritos en el Criterio 3 Sistema de Gestión.**

| Requisitos | Ejemplo de Indicadores |
|---|--|
| <p>1 MODELO DE RENTABILIDAD</p> <p>Demuestre los resultados obtenidos sobre la gestión del Modelo de Rentabilidad:</p> <p>a. Fuente y origen de los fondos.</p> | <p>Evolución de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Volumen de facturación (en moneda y en unidades de servicio) • Subvenciones cruzadas. • Evolución del valor de la acción. • Fuentes secundarias de financiamiento. |
| <p>b. Recuperación de la inversión.</p> | <p>Evolución de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ROI de la inversión en innovación. • % de ventas como consecuencia de productos innovadores. • Ahorro de costos provenientes de la innovación. • Valor de la acción. |
| <p>2 LAS REDES DE INNOVACIÓN</p> <p>Demuestre los resultados obtenidos sobre la gestión de las Redes de Innovación:</p> <p>a. Ventajas diferenciales obtenidas como resultado de su integración en red</p> | <p>Evolución de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los conocimientos significativos logrados por la inserción de la empresa en la red. • La forma en que estos conocimientos fueron incorporados a la gestión y/ o a los productos / servicios de la empresa. • Los acuerdos / convenios de intercambio con integrantes de la red. |
| <p>b. Cumplimiento de estándares de gestión de la red.</p> | <p>Evolución de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La participación en foros- eventos- equipos interdisciplinarios u otras formas de integración con miembros de la red. • Presentaciones de conocimientos propios compartidos con la red. • Evolución de las transacciones e intercambios en los que participa la empresa. |

| | |
|--|--|
| <p>3 DISEÑO ORGANIZACIONAL</p> <p>Demuestre los resultados obtenidos sobre la gestión de Diseño Organizacional:</p> <p>a. Indicadores de desempeño, de efectividad y eficiencia producto de los cambios organizacionales.</p> | <p>Comparando la situación anterior a la aplicación del nuevo diseño con la actual, a modo de ejemplo se podrán considerar, entre otros, los siguientes indicadores:</p> <p>Evolución de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La venta / rentabilidad por empleado. • La rapidez de respuesta ante cambios de contexto: <ul style="list-style-type: none"> ○ Nuevos productos y servicios ○ Nuevas formas de atención a clientes (cobertura, rapidez, precisión) ○ Volúmenes tramitados con iguales o menores recursos. • La estructura organizacional ante cambios de estrategia o del contexto. |
| <p>4 LOS PROCESOS</p> <p>Demuestre los resultados obtenidos sobre la gestión de los Procesos.</p> <p>a. Indicadores de productividad/ eficiencia de sus procesos centrales.</p> | <p>Comparando la situación anterior a la aplicación de los cambios, a modo de ejemplo, se podrán considerar, entre otros, los siguientes indicadores:</p> <p>Evolución de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La cantidad de proyectos de investigación, desarrollo e innovación por unidad de tiempo. • La tasa de éxitos / fracasos de los proyectos por unidad de tiempo. • Volúmenes y velocidad de abastecimiento de la empresa de bienes, materiales, información y servicios para su propia producción. • Volúmenes y velocidad de producción de bienes y servicios. • Volúmenes y velocidad de entrega de productos y servicios. • Nuevos mercados, segmentos de mercados y clientes por innovaciones en los procesos comerciales. • Tiempos de lanzamientos de productos y servicios. • Eficiencia de los costos resultantes de las innovaciones en los procesos. |
| <p>5 LA PLATAFORMA TECNOLÓGICA</p> <p>Demuestre los resultados obtenidos sobre de la gestión de la Plataforma Tecnológica:</p> <p>a. Indicadores de resultados inherentes a la aplicación de la plataforma tecnológica.</p> | <p>Evolución de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nuevas propuestas de valor, producto de la plataforma tecnológica. • La presencia de la tecnología en los procesos, en nuevos productos y servicios y en los sistemas combinados de productos y servicios innovadores. • Patentes, registros y conocimientos adquiridos como producto de la tecnología adoptada. • La productividad de los procesos y de la cadena de valor como resultado de la aplicación de tecnología. • La inversión en tecnología en relación con el presupuesto total / con la facturación o con otros parámetros relacionados. |

| | |
|--|--|
| <p>6 EL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS</p> <p>Demuestre los resultados obtenidos sobre la gestión del Portafolio de Productos y Servicios:</p> <p>a. Indicadores de mercado del portafolio de productos y servicios.</p> | <p>Respecto del portafolio propio en comparación con portafolios equivalentes, a modo de ejemplo se podrán considerar, entre otros, los siguientes indicadores:</p> <p>Evolución de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lanzamientos de productos y servicios innovadores. • La diversidad del portafolio. • La rentabilidad media del portafolio. • La participación de mercado del portafolio. |
| <p>b. Satisfacción, fidelidad y / o recomendación de los clientes respecto al Portafolio.</p> | <p>Evolución de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La percepción de los clientes sobre el portafolio propio respecto de innovación, calidad, valor. • La propensión de los clientes a volver a comprar y/o recomendar productos y servicios del portafolio propio. • Tasas de fidelidad / abandono. |
| <p>7 EL SISTEMA COMPLEMENTARIO E INTEGRADO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS</p> <p>Demuestre los resultados obtenidos sobre la gestión del Sistema Complementario e Integrado de Productos y Servicios.</p> <p>a. Indicadores de mercado del sistema propio de productos y servicios.</p> | <p>Respecto del sistema propio en comparación con sistemas equivalentes, a modo de ejemplo se podrán considerar, entre otros, los siguientes indicadores:</p> <p>Evolución de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lanzamientos de productos y servicios innovadores, complementarios e integrados. • La sinergia de prestaciones del sistema (por ejemplo, mayores prestaciones agregadas a los mismos productos). • La rentabilidad media del sistema. • La participación de mercado del sistema. |
| <p>b. Satisfacción, fidelidad y / o recomendación de los clientes respecto al Sistema.</p> | <p>Evolución de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La percepción de los clientes sobre el sistema propio respecto de sinergias entre los componentes, innovación, calidad, valor. • La propensión de los clientes a volver a comprar y/o recomendar el sistema propio. • Tasas de fidelidad /abandono. |
| <p>8 DESARROLLO DE LA CADENA DE VALOR</p> <p>Demuestre los resultados obtenidos sobre la gestión del Desarrollo de la Cadena de Valor:</p> <p>a. Evolución de los resultados de innovación de la cadena de valor.</p> | <p>En relación con la situación anterior a la innovación aplicada y/o a la competencia, u otros referentes, a modo de ejemplo se podrán considerar, entre otros, los siguientes indicadores:</p> <p>Evolución de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento en ventas. • Crecimiento en rentabilidad. • Crecimiento de la red y de las oportunidades futuras • Indicadores de cantidad de lugares /clientes diferentes a los que se llega. • Tiempos de llegada /entregas. |
| <p>b. Evolución de los estándares de gestión y resultados acordados con asociados (proveedores estratégicos, integrantes de la red comercial, clientes especiales, entre otros posibles).</p> | <p>Evolución de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La cantidad y los alcances de los acuerdos con proveedores estratégicos y/ o con integrantes de la red comercial. • Los estándares de gestión acordados con proveedores internos y externos que constituyen la cadena de valor. • Los estándares de gestión y resultados acordados con canales de la red comercial. |

| | |
|---|---|
| <p>9 DESARROLLO DE MARCA</p> <p>Demuestre los resultados obtenidos sobre la gestión del Desarrollo de Marca.</p> <p>a. Valor de marca.</p> | <p>En relación con la situación anterior a la innovación aplicada y/o a la competencia, u otros referentes, a modo de ejemplo se podrán considerar, entre otros, los siguientes indicadores:</p> <p>Evolución de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valor de marca. • Resultados de encuesta y/o estudios de mercado sobre recordación / presencia de marca. |
| <p>10 EL COMPROMISO CON LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE</p> <p>Demuestre los resultados obtenidos sobre la gestión del Compromiso con la Experiencia del Cliente:</p> <p>a. Resultados de la empresa, producto del compromiso con la experiencia del cliente.</p> | <p>En comparación con situación anterior a los cambios y/o con competencia y/u otros referentes se podrán considerar, entre otros, los siguientes indicadores:</p> <p>Evolución de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad / valor de la acción/ valor de marca incrementales debido a la experiencia del cliente. |
| <p>b. Satisfacción, fidelidad y / o recomendación de los clientes respecto a las experiencias de contacto, en comparación con competencia y/u otras referencias.</p> | <p>Evolución de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La valoración de la experiencia por parte de los clientes. • Las recomendaciones / menciones de los clientes sobre la experiencia. • La tasa de fidelidad/ abandono. |

Tabla de asignación de porcentajes para el Criterio 4. Sub- criterio 4.3: Resultados del Sistema de Gestión

En la página siguiente se presenta la tabla correspondiente a Resultados del Sistema de Gestión.

Se deben considerar Resultados relativos a:

- **ALCANCE:**
Representa la cantidad de Ámbitos de Aplicación abordados por la estrategia de innovación.
- **PROFUNDIDAD**
De los Ámbitos de Aplicación seleccionados por la estrategia, representa aquellos prioritarios en los que se busca alcanzar La excelencia (expansión).

Instrucciones para su utilización

- La tabla para **Resultados del Sistema de Gestión** se utiliza en forma diferente a las anteriores:
 - Considerar la **posición estratégica** de la empresa respecto a los **Ámbitos de Aplicación** en términos de **Alcance y Profundidad**.
 - Considerar en profundidad **los indicadores de resultados alcanzados** por la empresa respecto a los **Ámbitos de Aplicación**.
 - **Determinar la etapa** (entre las cinco posibles) que más se acerque a las opciones incluidas en la misma.
 - Circular el **porcentaje** asignado.

Una vez obtenido el **porcentaje del Criterio** se volcará a la **Matriz de Resultados de la Evaluación** (página 50).

Tabla de asignación de porcentajes para el Criterio 4. Sub- criterio 4.3: Resultados del Sistema de Gestión

| | Inicio | | | | Despliegue | | | | Consolidación | | | | | Aceleración | | | | Expansión | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|---|--|--|--|
| Resultados sobre los 10 ámbitos de Aplicación | <p>Los indicadores de resultados demuestran los logros sobre la opción de alcance y profundidad de los ámbitos de aplicación, correspondientes a la etapa de Inicio.</p> <p>Se reproduce a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> Las iniciativas de innovación aplican en forma embrionaria (etapas Inicio/ Despliegue) por lo menos a 2 de los 10 ámbitos posibles. | | | | <p>Los indicadores de resultados demuestran los logros sobre las opciones de alcance y profundidad de los ámbitos de aplicación, correspondientes a la etapa de Despliegue:</p> <p>Se reproducen a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> Las iniciativas de innovación alcanzan a 3 de los 10 ámbitos posibles en las etapas de Consolidación a Expansión, pero al menos en 2 de los 3 se aseguran niveles de excelencia (etapa Expansión). O bien alcanzan a 5 de los 10 ámbitos posibles en las etapas de Consolidación a Expansión, pero al menos en 1 de los 5 se aseguran niveles de excelencia (etapa Expansión). | | | | <p>Los indicadores de resultados demuestran los logros sobre las opciones de alcance y profundidad de los ámbitos de aplicación, correspondientes a la etapa de Consolidación.</p> <p>Se reproducen a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> Las iniciativas de innovación alcanzan a 5 de los 10 ámbitos posibles (etapas de Consolidación a Expansión), pero al menos en 3 de los 5 se aseguran niveles de excelencia (etapa Expansión). O bien alcanzan a 7 de los 10 ámbitos posibles en las etapas de Consolidación a Expansión, pero al menos en 2 de los 7 se aseguran niveles de excelencia (etapa Expansión). | | | | | <p>Los indicadores de resultados demuestran los logros sobre las opciones de alcance y profundidad de los ámbitos de aplicación, correspondientes a la etapa de Aceleración.</p> <p>Se reproducen a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> Las iniciativas de innovación alcanzan a 7 de los 10 ámbitos posibles en las etapas Consolidación a Expansión), pero al menos en 4 de los 7 se aseguran niveles de excelencia (etapa Expansión). O bien alcanzan a 9 de los 10 ámbitos posibles (etapas Consolidación a Expansión), pero al menos 3 de los 9 se aseguran niveles de excelencia (etapa Expansión). | | | | <p>Los indicadores de resultados demuestran los logros sobre las opciones de alcance y profundidad de los ámbitos de aplicación, correspondientes a la etapa de Expansión.</p> <p>Se reproducen a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> Las iniciativas de innovación alcanzan a 9 de los 10 ámbitos posibles en las etapas Consolidación a Expansión) pero al menos en 5 de los 9 se aseguran niveles de excelencia (etapa Expansión). O bien alcanzan a los 10 ámbitos posibles (etapas Consolidación a Expansión) pero al menos en 4 de los 10 se aseguran niveles de excelencia (etapa Expansión). | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Matriz de Resultados de la Evaluación

Trasladar los **porcentajes asignados** en las **seis Tablas** a la celda de la 2ª columna correspondiente a cada Criterio y Sub- criterio. A continuación **calcular el puntaje obtenido y completar la 3ª columna**.

Las seis Tablas son:

| | |
|---|---|
| Criterio 1: Liderazgo y Estrategia | Criterio 4.1: Resultados de Liderazgo y Estrategia |
| Criterio 2: Cultura Orientada a la Innovación | Criterio 4.2: Resultados de Cultura Orientada a la Innovación |
| Criterio 3: Sistema de Gestión | Criterio 4.3: Resultados del Sistema de Gestión |

| Criterios | Puntaje Máximo | Resultados de la Evaluación | |
|---|----------------|-----------------------------|---------|
| | | % Asignado | Puntaje |
| 1 Liderazgo y Estrategia | 150 | | |
| 2 Cultura | 100 | | |
| 3 Ámbitos de aplicación | 400 | | |
| 3.1 Modelo de rentabilidad | | | |
| 3.2 Redes de innovación | | | |
| 3.3 Diseño organizacional | | | |
| 3.4 Procesos | | | |
| 3.5 Plataforma tecnológica | | | |
| 3.6 Portafolio de productos y servicios | | | |
| 3.7 Sistema complementario e integrado de productos y servicios | | | |
| 3.8 Desarrollo de la cadena de valor | | | |
| 3.9 Desarrollo de marca | | | |
| 3.10 Compromiso con la experiencia del cliente | | | |
| 4 Resultados | 350 | | |
| 4.1 Liderazgo y estrategia | 50 | | |
| 4.2 Cultura | 50 | | |
| 4.3 Ámbitos de aplicación | 250 | | |
| Resultados de la Evaluación | 1000 | | |

Para que las empresas postulantes estén en **condiciones de concursar**, deben **asegurar un porcentaje** mayor a los siguientes.

| Criterio | Porcentaje mínimo |
|-------------------------------------|-------------------|
| 1 Liderazgo y Estrategia | 60% |
| 2 Cultura Orientada a la Innovación | 60% |
| 3 Sistema de Gestión | 40% |
| 4 Resultados | 40% |

Sistema de Gestión

Metodología para la definición de prioridades estratégicas de los 10 Ámbitos de Aplicación

El Modelo reconoce a las empresas que aplican innovación en los 10 ámbitos descritos en el Sistema de Gestión.

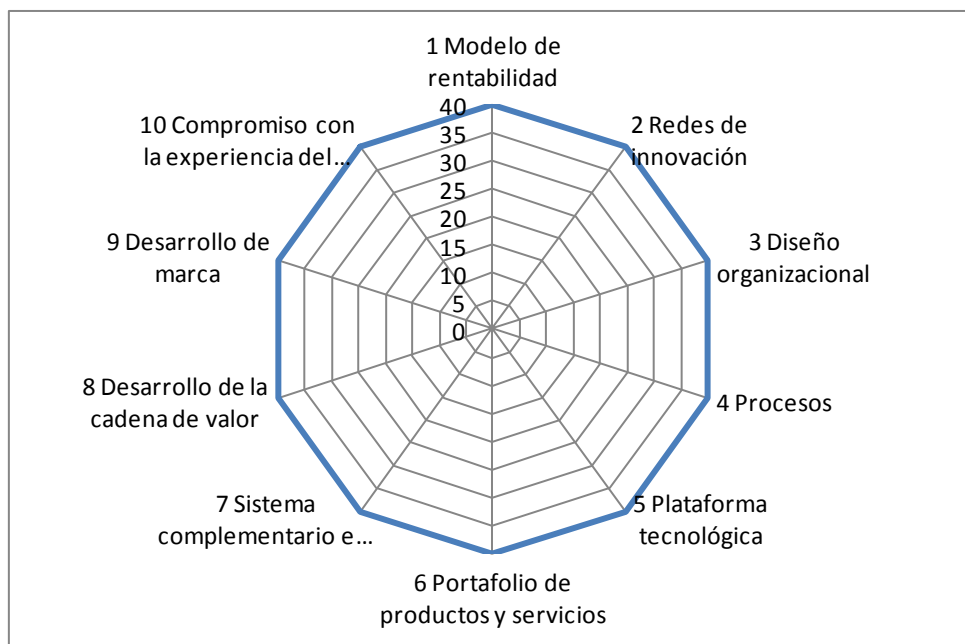
Sin embargo es razonable pensar que no todos los ámbitos tienen la misma prioridad como punto de partida en la formulación de las estrategias de innovación, ya que, a criterio de la empresa, algunos tendrán más relevancia que otros. Los enfoques complementarios son:

- Alcance: la cantidad de ámbitos de aplicación simultáneamente abordados por la empresa. En principio todos deberían ser considerados en la estrategia.
- Profundidad: aquellos ámbitos que, formando parte del alcance, se procura alcanzar el mejor nivel posible en términos de innovación (Expansión).

El requisito 5.- de Liderazgo y Estrategia define la forma en que la conducción de la empresa “Impulsa la aplicación de las estrategias de innovación a los 10 ámbitos posibles descritos en el Sistema de Gestión”.

A continuación se comparte una metodología que ayuda a priorizar los ámbitos de aplicación y evaluar luego los resultados logrados.

El gráfico radial que sigue permite representar en un único diagrama y en una misma escala el estado de los 10 ámbitos de aplicación. Como se sabe, el Modelo asigna un puntaje total de 400 puntos a este Criterio. Para ganar precisión en la aplicación de la metodología se le asigna un puntaje de 1 a 40 a cada ámbito.



El gráfico radial puede ser utilizado para que:

1. Los postulantes al Premio Nacional a la Calidad en la Gestión de la Innovación muestren inicialmente su postura estratégica frente a los 10 ámbitos de aplicación otorgando un puntaje proporcional al respectivo grado de prioridad que le asignan a cada uno.

Nota: aún cuando la realidad bajo la cual se formuló la estrategia no haya sido necesariamente realizada con el método propuesto, en orden a la postulación puede ser reinterpretada, para que sea actualizada en el gráfico radial.

2. Luego del análisis de la información presentada y de la visita de los examinadores externos en el caso de que correspondiera, los examinadores internos y/o externos realizarán su propio gráfico en función de la realidad que verificaron. Así se mostrará la brecha respecto a la apreciación inicial del postulante.
3. Este mismo enfoque puede ser útil para una autoevaluación de la propia empresa.

En el Anexo 2 – Hoja “Prioridades Estratégicas 10 Ámbitos” se dan instrucciones para la elaboración del gráfico.

Referencias bibliográficas

Afuah, Allan *Innovation Management Strategies, Implementation and Profits*, 2002.

Christensen, Clayton *The Innovator's Dilemma – When New Technologies Cause Great Firms To Fail (Management of Innovation and Change)*, 2016.

Davila, Tony y Epstein, Marc *Making Innovation Work, How To Manage It, Measure It and Profit from It*, 2012.

De Jong, Marc; Marston, Nathan y Roth, Erik *The eight essentials of innovation*, Mc Kinsey Quarterly April 2015, pág. 1-12.

Dodgson, Marc y Gann, David *The Oxford Handbook for Innovation Management*, Oxford Handbooks, 2015.

Keeley, Larry; Walters, Helen; Pikken, Ryan y Quinn, Brian *Ten Types of Innovation – The discipline of building breakthroughs*, Doblin, 2013.

Manual de Oslo, Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación, publicación conjunta de OCDE y Eurostat, Tercera edición, 2005.

Modelo para una Gestión de Excelencia – Empresas, Fundación Premio Nacional a la Calidad, 2017.

Trott, Paul *Innovation Management and New Product Development*, Pearson, Sixth Edition 2016.

Schilling, Melissa *Strategic Management of Technological Innovation (Inwin Management)*, 2016.

Tidd, Joe y Bessant, John *Strategic Innovation Management*, 2014.

La definición y el alcance de la innovación fue tomada del *Manual de Oslo*.

Una fuente importante del Modelo fue *Ten Types of Innovation* del cual se tomaron los 10 ámbitos de la innovación.

The eight essentials of innovation ayudó a definir la evolución de las diferentes etapas de madurez.

Glosario

| | |
|-------------------------------|---|
| ÁMBITOS | Espacios ideales dentro de los cuales tienen lugar las innovaciones. Este Modelo reconoce 10 ámbitos a saber: 1 Modelo de rentabilidad; 2 Redes de innovación; 3 Diseño organizacional; 4 Procesos; 5 Plataforma tecnológica; 6 Portafolio de productos y servicios; 7 Sistema complementario e integrado de productos y servicios; 8 Desarrollo de la cadena de valor; 9 desarrollo de marca y 10 Compromiso con la experiencia del cliente. |
| BENCHMARKING | “Comparación de procesos y resultados que representan las mejores prácticas y los mejores desempeños para actividades similares, dentro o fuera del sector empresarial al que pertenece la organización”.(Bases Premio Malcolm Baldrige). |
| CADENA DE VALOR | “La cadena de valor desagrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales.” (.....) El papel fundamental de la cadena de valor es identificar las fuentes de ventaja competitiva (.....) “La cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, de su enfoque para implementar la estrategia y las economías fundamentales para las actividades de las mismas”.(Michael Porter). |
| CALIDAD | “Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos. El término calidad puede utilizarse acompañado de adjetivos tales como pobre, buena o excelente. Inherente, en contraposición a asignado, significa que existe en algo, especialmente como una característica permanente”. (Norma ISO 9000:2005 - 3.1.1). |
| COMPARACIONES | El Modelo requiere que los resultados presentados sean comparados con los objetivos planteados (que deben ser cada vez más desafiantes a lo largo del tiempo) y con resultados similares de organizaciones que puedan tomarse como referentes o modelos de cada tema analizado y que esas comparaciones resulten favorables. |
| CULTURA ORGANIZACIONAL | Conjunto de valores, creencias, actitudes, percepciones y comportamientos aceptados, compartidos por los individuos de una organización (ASQ). |
| DISRUPTIVO | Se entiende por disruptivo (referido a tecnologías o innovaciones) a las que al lanzarse al mercado sobrepasan en aceptación a las que ya estaban establecidas. |
| DIVERSIDAD | “El término ‘diversidad’ incluye la valoración y el beneficio de las diferencias personales. Estas diferencias contienen muchas variables, y pueden incluir raza, religión, color, género, nacionalidad, origen, capacidades diferentes, orientación sexual, edad y diferencias generacionales, educación, origen geográfico y habilidades así como ideas, pensamientos, disciplinas académicas y perspectivas”. (Bases Premio Malcolm Baldrige). |
| ESTRATEGIA | “Plan general e integrado que relaciona las ventajas de la organización con los retos del ambiente y garantiza que los objetivos de la empresa se consigan”.(Hampton-Administración). |
| ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN | “Disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones entre el personal. Dicha disposición es generalmente ordenada. Una expresión formal de la estructura de la organización se incluye habitualmente en un manual de la calidad o en un plan de la calidad para un proyecto. El alcance de la estructura de la organización puede incluir interfaces pertinentes con organizaciones externas”.(Norma ISO 9000:2005 - 3.3.2). |

| | |
|--------------------------------|---|
| FACTORES CLAVE DE ÉXITO | “Son las pocas áreas clave de actividad en las cuales los resultados favorables son absolutamente necesarios para que un equipo (empresa) alcance sus resultados”. (IBM, Market-Driven Quality Reference Guide). |
| GESTIÓN | “Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización”. (Norma ISO 9000:2005 - 3.2.6). |
| INDICADOR | Datos o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad. (PIBQ). |
| INNOVACIÓN DE COMERCIALIZACIÓN | Cambios que reflejan la puesta en práctica de nuevos métodos de comercialización; desde cambios en el diseño y el empaquetado hasta la promoción del producto mediante nuevas políticas de precios y de servicios (Manual de Oslo). |
| INNOVACIÓN DE PROCESO | Cambios significativos en los métodos de producción y de distribución. La innovación de organización, referida a la puesta en práctica de nuevos métodos de trabajo, tanto de la organización como del lugar de trabajo y/o de las relaciones exteriores de la empresa (Manual de Oslo). |
| INNOVACIÓN DE PRODUCTO | Cambios significativos en las características de las mercancías o de los servicios. Se incluyen tanto las mercancías totalmente nuevas como los servicios y las mejoras significativas de los productos existentes (Manual de Oslo). |
| MEDICIONES | Información numérica que cuantifica el desempeño de los procesos, productos y servicios. |
| MÉTODO | “Conjunto de procedimientos y recursos destinados a obtener un resultado”. (Hachette Castell). |
| MÉTRICA | “El método de medición definido y la escala de medición” (ISO 14.598-1:1999). La medición es la actividad que usa la definición de la métrica para producir el valor de una medida [“Número o categoría asignada a un atributo de una entidad mediante una medición” (ISO 14.598-1:1999)]. |
| MISIÓN | La misión establece el propósito de la empresa, el valor que la misma provee a sus clientes a través de sus productos o servicios. En conjunto, los componentes de la misión responden a una pregunta clave sobre la empresa: ¿Cuál es nuestro negocio? |
| OBJETIVOS | “Fines que trata de alcanzar la organización a través de su misión”. (Hampton - Administración). |
| PARTE INTERESADA | “Las partes interesadas son individuos y otras entidades que aportan valor a la organización, o que de otro modo están interesados en las actividades de la organización o afectados por ellas. La satisfacción de las necesidades y expectativas de las partes interesadas contribuye al logro del éxito sostenido por la organización. Además, las necesidades y expectativas de las partes interesadas individuales son diferentes, pueden estar en conflicto con las de otras partes interesadas, o pueden cambiar rápidamente. Los medios por los que se expresan y se satisfacen las necesidades y expectativas de las partes interesadas pueden adoptar una amplia variedad de formas, incluyendo la colaboración, la cooperación, la negociación, la contratación externa, o el cese total de una actividad. Aunque la mayor parte de las organizaciones utilizan descripciones similares para sus partes interesadas (por ejemplo, clientes, propietarios/accionistas, proveedores y aliados, personas en la organización, sociedad), la composición de esas categorías puede diferir de manera significativa con el tiempo y entre organizaciones, industrias, naciones y culturas” (Norma ISO 9004:2009 -4.4). |

| | |
|-------------------------------|---|
| PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO | Conjunto de procedimientos mediante los cuales la empresa desarrolla las estrategias para lograr sus objetivos, en el marco de sus valores, visión y misión. |
| PORTAFOLIO DE INNOVACIÓN | Conjunto de los diferentes proyectos de innovación que una organización dada gestiona y que individualmente implican un determinado retorno esperado acorde con el tiempo requerido y el respectivo nivel de riesgo. |
| PROCEDIMIENTO | “Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso. Los procedimientos pueden estar documentados o no. Cuando un procedimiento está documentado, se utiliza con frecuencia el término “procedimiento escrito” o “procedimiento documentado”. El documento que contiene un procedimiento puede denominarse “documento de procedimiento”.(Norma ISO 9000:2005 - 3.4.5). |
| PROCESO | “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Los elementos de entrada para un proceso son generalmente resultados de otros procesos. Los procesos de una organización son generalmente planificados y puestos en práctica bajo condiciones controladas para aportar valor. Un proceso en el cual la conformidad del producto resultante, no pueda ser fácil o económicamente verificada, se denomina habitualmente “proceso especial”. (Norma ISO 9000:2005 - 3.4.1). |
| PRODUCTO | Bien tangible o intangible que se ofrece en un mercado con la intención de satisfacer a los clientes pertenecientes al mismo. |
| RELEVANCIA | Referida a un conjunto de resultados, la relevancia está dada por la medida en que representen en forma adecuada, significativa y completa los requisitos planteados por el Modelo de Excelencia en cada aspecto. |
| RESULTADOS DE EXCELENCIA | Aquellos que presentan tendencia favorable y superan las referencias o bien los resultados constituyen la referencia del mercado. |
| RESULTADOS DE PERCEPCIÓN | Medidas de las percepciones de las partes interesadas obtenidas generalmente a través de encuestas. |
| SATISFACCIÓN DEL CLIENTE | Actitud positiva del cliente hacia la empresa, que demuestra que el producto o servicio brindado ha cubierto sus necesidades y expectativas. “Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos. Las quejas de los clientes son un indicador habitual de una baja satisfacción del cliente, pero la ausencia de las mismas no implica necesariamente una elevada satisfacción del cliente. Incluso cuando los requisitos del cliente se han acordado con el mismo y éstos han sido cumplidos, esto no asegura necesariamente una elevada satisfacción del cliente”. (Norma ISO 9000: 2005 -3.1.4). |
| SISTEMA | “Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan”. (Norma ISO 9000:2005 - 3.2.1). |
| SUSTENTABILIDAD - SUSTENTABLE | El término “sustentabilidad” se refiere a la capacidad de la organización para cubrir sus necesidades actuales de negocio y su agilidad y gestión estratégica para preparar con éxito sus futuros negocios, mercados y operaciones relacionadas con el medio ambiente. La combinación específica podría incluir tanto los factores de la industria como los componentes específicos de cada organización. Las consideraciones de sustentabilidad podrían incluir la capacidad de la fuerza de trabajo, la disponibilidad de recursos, tecnología, conocimientos, competencias centrales, sistemas de trabajo, instalaciones y equipamiento. La sustentabilidad puede verse afectada por cambios en el mercado o en las preferencias de los clientes, cambios en el mercado financiero o |

bien por cambios legales o regulatorios. Adicionalmente, la sustentabilidad tiene un componente relacionado con la capacidad para responder en tiempo real o en corto plazo a las emergencias que puede plantear el día a día. El impacto de sus productos y operaciones en la sociedad y las contribuciones sociales, económicas y medioambientales. (Bases Premio Malcolm Baldrige).

| | |
|---------|---|
| VALOR | “Lo que vale un producto, servicio, proceso, activo, o función con relación a su costo o a posibles alternativas. Las organizaciones, a menudo, utilizan consideraciones de valor para determinar los beneficios que presentan diferentes opciones con respecto a su costo, como por ejemplo el valor que tienen para los clientes diversas combinaciones de productos o servicios. Las organizaciones necesitan entender qué es lo que valoran las diferentes partes interesadas y deben proveer valor consecuentemente a cada una de ellas. Esto requiere, con frecuencia, balancear el valor entre los clientes y los otros grupos de interés”. (Bases Premio Malcolm Baldrige). |
| VALOR | “Lo que vale un producto, servicio, proceso, activo, o función con relación a su costo o a posibles alternativas. Las organizaciones, a menudo, utilizan consideraciones de valor para determinar los beneficios que presentan diferentes opciones con respecto a su costo, como por ejemplo el valor que tienen para los clientes diversas combinaciones de productos o servicios. Las organizaciones necesitan entender qué es lo que valoran las diferentes partes interesadas y deben proveer valor consecuentemente a cada una de ellas. Esto requiere, con frecuencia, balancear el valor entre los clientes y los otros grupos de interés”. (Bases Premio Malcolm Baldrige). |
| VALORES | Principios rectores que determinan cómo la organización espera que su gente opere. Los valores reflejan y refuerzan la cultura organizacional y sirven de guía para la toma de decisiones ayudando a que la organización cumpla su misión y alcance su visión de una manera apropiada. (Bases Premio Malcolm Baldrige). |
| VISIÓN | “Imagen ideal de empresa hacia la cual desea evolucionar una organización”. Los elementos característicos de la visión son: es una imagen futura; tiene la connotación de un ideal (excelencia); es posible de alcanzar; tiene poder inspirador; la formulan las máximas autoridades pero es compartida por toda la organización; se la expresa en términos cualitativos; es la única, la elegida entre otras alternativas posibles. (Kouzes y Posner - The Leadership Challenge). |