

DESARROLLO DE UNA METODOLOGÍA PARA MEDIR LA CAPACIDAD INNOVADORA DE UNA ORGANIZACIÓN DE BASE TECNOLÓGICA

Pedro Hernández Hernández

phernand@imp.mx

Luis Gabriel González Cotero

lgcotero@imp.mx

Christian Hernández Martínez

chmartin@imp.mx

Víctor Manuel Delgado Jiménez

vdjimene@imp.mx

Instituto Mexicano del Petróleo, Eje Central Lázaro Cárdenas Norte 152, San Bartolo Atepehuacan, Gustavo A.
Madero Distrito Federal, C.P. 07730

RESUMEN

Actualmente, las organizaciones de base tecnológica, con presencia en el sector industrial en el que participan y que cuentan con un portafolio de productos y servicios tecnológicos maduros, han reconocido la relevancia de la innovación como un instrumento de competitividad en mercados globalizados. En este trabajo se propone una metodología general para identificar las áreas de oportunidad de mejora en términos de la actividad de innovación, a partir de la adaptación de tres instrumentos de diagnóstico basados en formularios de auditoría. Los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la metodología propuesta a una organización de base tecnológica permiten medir de manera objetiva y sencilla los siguientes aspectos: 1) el grado de madurez de la actividad de innovación en la organización, 2) el rol de la innovación en la comercialización, y 3) la gestión de la innovación.

Palabras clave: Capacidad innovadora, medición de la innovación, auditoría de la innovación, organización de base tecnológica

1. INTRODUCCIÓN

Tradicionalmente las organizaciones de base tecnológica se habían considerado como organizaciones innovadoras “*per se*”. Sin embargo, de acuerdo a lo establecido en el Manual de Oslo (Manual de Oslo, 2007), hoy en día lo anterior no necesariamente es aplicable, si se considera que la innovación es la “introducción de un producto (bien o servicio) o de un proceso, nuevo o significativamente mejorado, o la introducción de un método de comercialización o de organización nuevo aplicado a las practicas del negocio, a la organización del trabajo o a las relaciones externas”. Para esto, se deben implantar mecanismos o instrumentos de auditoría que permitan buscar oportunidades de mejora de los elementos que posibiliten la innovación en la empresa, por ejemplo: la identificación de necesidades de los clientes y proveedores, la vigilancia de competidores y de tecnologías presentes y futuras, los mecanismos de generación de ideas, su tratamiento y transformación en proyectos. Diversos instrumentos para evaluar la competencia innovadora de organizaciones han sido propuestos, estos se basan principalmente en la aplicación de formularios de auditoría para medir la percepción dentro de individuos parte de la organización sobre aspectos de la innovación. En este trabajo se incluyen 3 diferentes formularios de auditoría, con un mismo mecanismo de evaluación, y la interpretación de resultados en términos de nivel global de maduración de la innovación de la organización.

2. METODOLOGÍA

La metodología propuesta se basa en la aplicación de un conjunto de formularios de auditoría sobre la innovación, en los siguientes temas; (A) Grado de madurez en innovación, (B) Innovación y comercialización, y (C) Gestión de innovación.

Formularios de auditoría

- (A) Grado de madurez en innovación, adaptación del trabajo realizado por Kelley (Kelley, 2016), se aplica un formulario (Anexo, Tabla A.1) para medición de la innovación dentro de la organización de base tecnológica considerando los siguientes aspectos: (1) cultura de innovación, (2) organización para la innovación, (3) gestión de la innovación, (4) procesos de innovación, (5) compromiso con la innovación. El formulario se incluye en total 50 afirmaciones, las cuales son calificadas de acuerdo a un grado de conformidad.
- (B) Innovación de la comercialización, adaptación del trabajo realizado por Straligence (Straligence, 2012), se aplican un formulario (Anexo, Tabla A.2) relacionadas a innovación en la comercialización, el cual considera los siguientes rublos: (1) organización para la innovación, (2) cultura de innovación, (3) procesos de comercialización, (4) marcas, (5) clientes y consumidores, (6) tecnología, (7) medición de la innovación, (8) cobertura geográfica, y (9) gente innovadora. El formulario incluye en total 63 afirmaciones, las cuales también se califican en un grado de conformidad.
- (C) Gestión de la innovación, adaptación del trabajo “How well do we manage innovation” (Innovation management, 2013), se aplica un formulario (Anexo, Tabla A.3) sobre el manejo de la innovación basados diferentes áreas de la organización: (1) estrategia, (2) procesos, (3) organización, (4) relaciones, y (5) aprendizaje. El formulario contiene en total 40 afirmaciones, las cuales también se califican de acuerdo a la escala de grado de conformidad.

3. DESARROLLO

3.1 APLICACIÓN

Los formularios de auditoría fueron aplicada a una muestra representativa de personal entrevistado (E) de una organización de base tecnológica (E1 – E8). Dicha muestra considero las siguientes áreas de la organización: operativa, investigación, proyectos (gestión) y comercialización. En la Tabla 1 se muestra la estructura de los formularios de auditoría.

Tabla 1. Estructura de la auditoría, aplicada a áreas de la organización; operativa, investigación, proyectos (gestión) y comercialización.

Tema	Formularios
(A) Grado de madurez en innovación	1. Cultura en innovación 2. Organización para la innovación 3. Gestión de la innovación 4. Procesos de innovación 5. Compromiso con la innovación
(B) Innovación en la comercialización	1. Organización para la innovación 2. Cultura en innovación 3. Procesos de comercialización 4. Marcas 5. Clientes y consumidores 6. Tecnología 7. Medición de la innovación 8. Cobertura geográfica 9. Gente innovadora
(C) Gestión de la innovación.	1. Estrategia 2. Procesos 3. Organización 4. Relaciones 5. Aprendizaje

La aplicación de formulario de auditoría procedió en base al grado de conformidad a una afirmación positiva relacionada a innovación en base al siguiente esquema:

En nuestra organización.....	Grado de Conformidad de la Oración afirmativa: 1 - 5
------------------------------	--

La escala de conformidad es: 1 – Casi en desacuerdo, 2 - Moderadamente en desacuerdo, 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 - Poco de acuerdo, 5 - Muy de acuerdo.

3.2 METODO DE EVALUACIÓN DE RESULTADOS

A nivel de formulario, las calificaciones de cada afirmación se suman por dimensión, y se dividen entre el total de afirmaciones para obtener un valor promedio el cual será comparado con el valor promedio mayor posible. Por dimensión, los valores promedio obtenidos se promedian para obtener el valor promedio general de cada tema. Los resultados son comparados con una escala propuesta por Kelley (Kelley, 2016), en la que se mide niveles de maduración de la innovación a nivel organización, la cual fue adaptada en base a rangos de valor promedio general y que se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2. Escala del grado de maduración de la innovación para una organización de base tecnológica. Adaptación del trabajo de Kelley (Kelley, 2016).

Valor promedio general	Grado de maduración de la innovación de la organización
Menor o igual a 5	Nivel 5 Mejoramiento continuo (optimizado)
Menor o igual a 4.5	Nivel 4 Predictivo (asimilado)
Menor o igual a 4	Nivel 3 En control (estandarizado) <ul style="list-style-type: none"> - En toda la compañía se utilizan instrumentos de innovación - Procesos claramente diseñados - Divulgación de mediciones y pronósticos - Portafolio robusto en un rango de proyectos
Menor o igual a 3.5	Nivel 2 Estructurado (organizado) <ul style="list-style-type: none"> - El administrador establece la innovación como prioridad - Formalización y estructuración de actividades de innovación - La innovación está presente en toda la organización - Invierte recursos dedicados a la innovación
Menor o igual a 3	Nivel 1 Reactivo (caótico) <ul style="list-style-type: none"> - Acciones individuales aisladas - Carece de procesos formales - Enfoque solo al crecimiento - Postura a la defensiva, responde de acuerdo a las circunstancias externas

RESULTADOS

Los resultados, en términos de valor promedio (VP), para valorar el grado de madurez en innovación de la organización de base tecnológica, son listados en la Tabla 3.

Tabla 3. Resultados correspondientes al grado de madurez en innovación.

Dimensión	Operativa		Investigación		Proyectos		Comercialización		VP por dimensión
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	
1. Cultura de innovación	2.30	3.30	3.60	3.60	1.00	3.90	2.00	1.60	2.66
2. Organización para la innovación	1.50	2.20	3.10	2.70	1.00	3.30	1.20	2.10	2.14
3. Gestión de la innovación	2.00	1.00	3.50	2.70	1.00	4.40	2.20	3.50	2.54
4. Procesos de innovación	2.20	1.00	2.10	2.40	1.00	3.60	1.60	2.70	2.08
5. Compromiso con la innovación	1.50	1.00	3.70	3.20	1.00	3.40	1.00	2.10	2.11
VP	1.90	1.70	3.20	2.92	1.00	3.72	1.60	2.40	-
VP por área	1.80		3.06		2.36		2.00		2.31

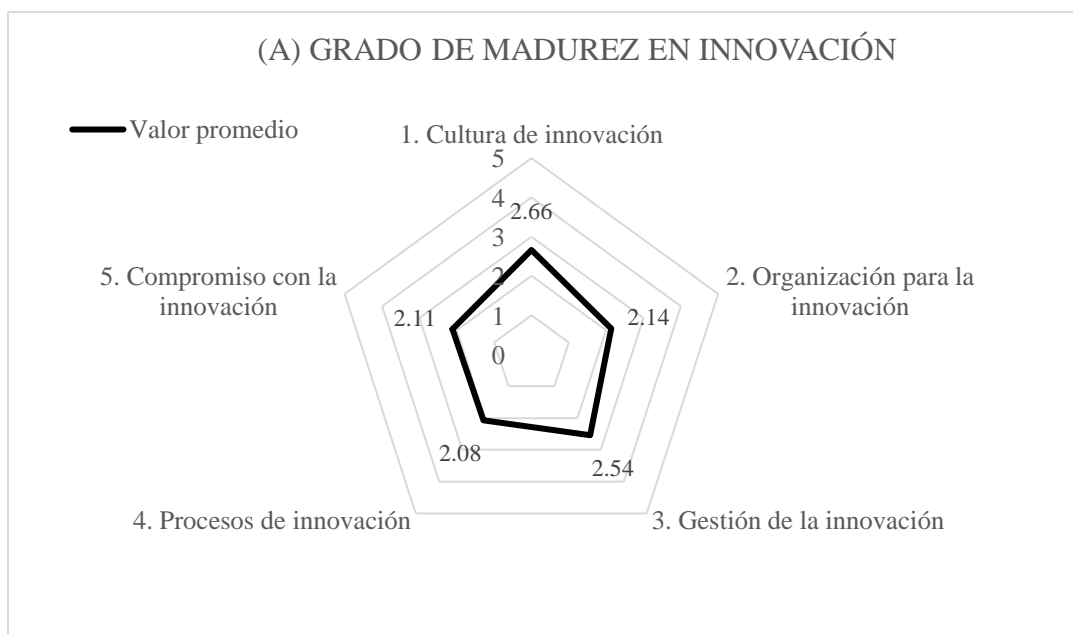


Figura 1. Representación gráfica de los resultados, en términos de valor promedio, de las dimensiones consideradas dentro del grado de madurez en innovación de la organización de base tecnológica.

Los valores promedio por dimensión en todos los casos (Figura 1) y el valor promedio general de la organización (2.31) son menores a un valor de 3, que conforme a la Tabla 2 corresponden a un nivel de madurez de innovación “reactivo”. Sin embargo, por área de la organización, “Investigación” alcanza el mayor valor de 3.06, debido a que las áreas de investigación tienen una tendencia hacia la innovación que las áreas operativas y administrativas.

Los resultados, en términos de valor promedio (VP), para valorar la innovación en la comercialización, son mostrados en la Tabla 4.

Tabla 4. Resultados correspondientes a la innovación en la comercialización.

Dimensión	Operativa		Investigación		Proyectos		Comercialización		VP por dimensión
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	
1. Organización para la innovación	2.43	1.86	3.71	3.29	3.29	3.43	2.57	1.71	2.79
2. Cultura de innovación	2.86	2.00	3.57	3.29	4.14	2.14	2.43	1.71	2.77
3. Procesos de comercialización	1.00	2.43	3.57	2.86	3.00	2.57	1.00	1.00	2.18
4. Marcas	2.29	1.57	3.57	2.57	2.29	3.57	2.86	1.14	2.48
5. Clientes y consumidores	2.29	2.00	3.14	3.57	3.00	3.71	2.00	2.00	2.71
6. Tecnología	2.57	1.00	2.57	4.57	2.71	3.14	2.00	1.43	2.50
7. Medición de la innovación	1.14	1.29	2.43	3.29	2.71	3.00	1.29	1.29	2.05
8. Cobertura geográfica	1.57	1.00	3.29	3.43	3.00	3.14	2.43	2.43	2.54
9. Gente innovadora	2.29	1.14	2.86	2.57	2.71	3.86	1.57	2.14	2.39
VP	2.05	1.59	3.19	3.27	2.98	3.17	2.02	1.65	-
VP por área	1.82		3.23		3.08		1.83		2.49

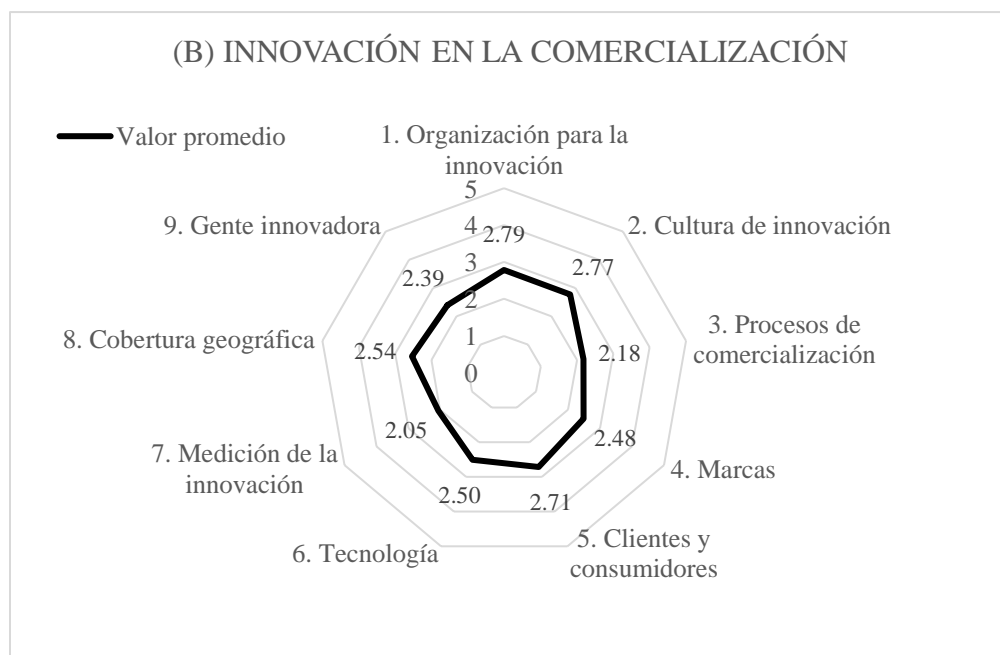


Figura 2. Representación gráfica de los resultados, en términos de valor promedio, de las dimensiones consideradas dentro de la innovación en la comercialización de la organización de base tecnológica.

Los valores promedio por dimensión en todos los casos (Figura 2) y el valor promedio general de la organización (2.49) son menores a un valor de 3, que conforme a la Tabla 2 corresponden a un nivel de madurez de innovación “reactivo”. Sin embargo, por área de la Organización, el área de investigación, obtuvo un valor promedio de 3.23, seguida por la correspondiente al área de proyectos de 3.08, de igual forma asociado a la tendencia de las áreas de investigación hacia la innovación.

Los resultados, en términos de valor promedio (VP), para valorar la gestión de la innovación, son listados en la Tabla 5.

Tabla 5. Resultados correspondientes a la gestión de la innovación.

Dimensión	Operativa		Investigación		Proyectos		Comercialización		VP por dimensión
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	
1. Estrategia	1.75	1.00	3.50	3.88	1.00	3.50	1.88	2.25	2.34
2. Procesos	2.13	1.38	2.88	2.75	1.00	4.13	1.63	2.50	2.30
3. Organización	2.13	1.38	2.88	2.75	1.00	4.13	1.63	2.50	2.30
4. Relaciones	2.88	1.38	4.50	3.63	1.00	3.88	1.75	3.00	2.75
5. Aprendizaje	2.00	1.50	4.50	4.00	1.00	4.38	1.50	2.25	2.64
VP	2.18	1.33	3.65	3.40	1.00	4.00	1.68	2.50	-
VP por área	1.75		3.53		2.50		2.09		2.47

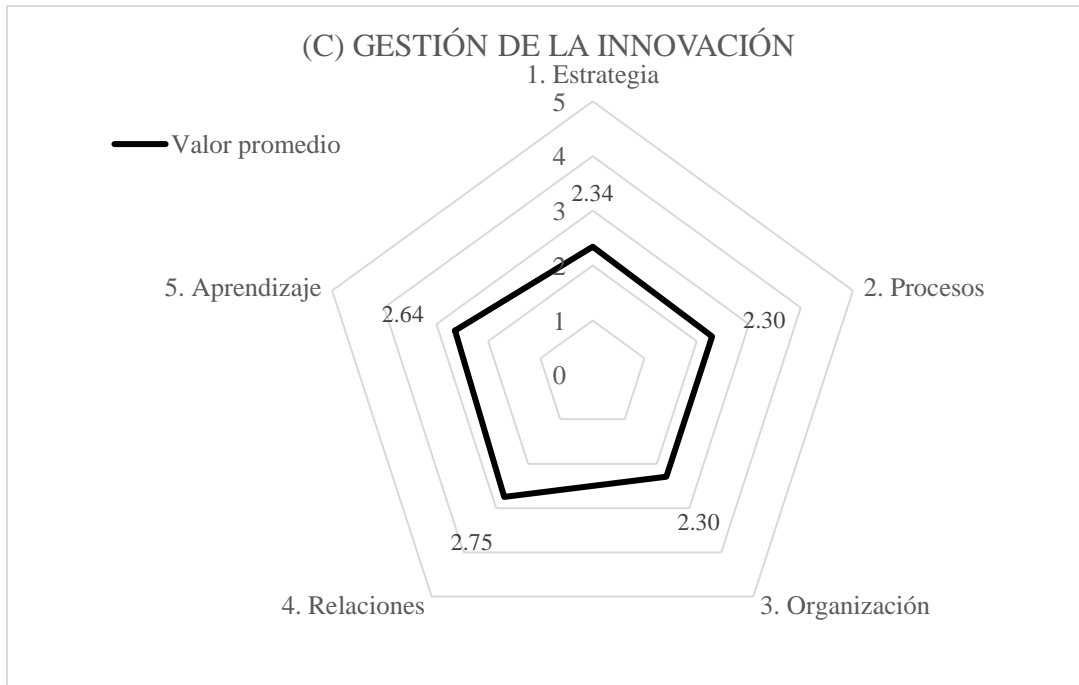


Figura 3. Representación gráfica de los resultados, en términos de valor promedio, de las dimensiones consideradas dentro de la gestión de la innovación de la organización de base tecnológica.

Los valores promedio por dimensión en todos los casos (Figura 3) y el valor promedio general de la organización (2.47) son menores a un valor de 3, que conforme a la Tabla 2 corresponden a un nivel de madurez de innovación “reactivo”. Sin embargo, por área de la Organización, el área de investigación, obtuvo un valor promedio de 3.53, esta tendencia es consistente con los resultados de valor promedios obtenidos para las áreas de investigación.

CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados de la aplicación de la metodología propuesta, se concluye:

- 1) Los resultados de las auditorías son consistentes sobre la percepción de la innovación dentro de la organización desde diferentes áreas de la organización. Sin embargo, se observa dentro del área de investigación, se tienen una perspectiva poco más positiva con respecto a su capacidad innovadora, lo cual contrasta con las áreas de proyectos, operativas y de comercialización. Esto se justifica por el hecho de que la investigación tiene una naturaleza hacia la innovación.
- 2) La innovación, dentro de una organización de base tecnológica, está asociada a la ventaja competitiva que proporcionen los resultados de investigación y de desarrollo tecnológicos, y que se reflejen en términos de mejora o diferenciación de los productos o servicios, y en sus beneficios económicos (autosustentable) o de impacto social.
- 3) En términos de grado de madurez en innovación, en todos los casos por dimensión o por valor promedio general, se obtiene un nivel correspondiente a “reactivo” descrito por esfuerzos individuales aislados, falta de procesos formales de innovación, enfoque solo al crecimiento, y reacción solo cuando hay condiciones externas desfavorables.

- 4) La metodología propuesta, basada en tres diferentes formularios de auditoría, puede ser aplicada a cualquier tipo y tamaño de organización base tecnológica, debido a que permite a la alta dirección de la organización, identificar de manera objetiva y cuantitativa las áreas de oportunidad para mejora continua en términos de innovación.

AGRADECIMIENTOS

Se agradece el apoyo y tiempo dedicado de las personas entrevistadas de la organización de base tecnológica que accedieron a participar en este trabajo.

REFERENCIAS

Innovation management. (Mayo de 2013). *Combined audit and explanation*. Recuperado de <http://www.innovation-portal.info/wpcontent/uploads/Combined-audit-and-explanation-May-2013.pdf>

Kelley, B. (2016). *Business Strategy Innovation*. Obtenido de 50 Questions Innovation Audit. Recuperado de <http://www.businessstrategy-innovation.com/innovation-book/innovation-audit.xlsx>

Manual de Oslo. (2007). *Manual de Oslo Directrices para la recogida e interpretación de información relativa a innovación*, Traducción de Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition, ISBN 9264013083, OCDE y Eurostat.

Straligence. (3 de octubre de 2012). *Innovation Audit* Straligence. Recuperado de <https://es.slideshare.net/straligence/straligencemarketing-innovation-audit>

ANEXOS. FORMULARIOS

Tabla A. 1. Formulario de auditoría de nivel de madurez de la innovación. Fuente: Adaptación de trabajo de Kelley (Kelley, 2016).

	Dimensión/Afirmación	Grado de Conformidad 1 - Casi en desacuerdo 2 - Moderadamente en desacuerdo 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 - Poco de acuerdo 5 - Muy de acuerdo
	CULTURA DE INNOVACIÓN	
	En nuestra Organización.....	
1	Tenemos una definición común de la palabra "innovación"	
2	La innovación es uno de nuestros valores fundamentales	
3	Hay apoyo para la toma de riesgos	
4	Está bien para fallar de vez en cuando	
5	Se tiene una estrategia de innovación	
6	La estrategia de innovación está ligada a la estrategia corporativa	
7	La dirección impulsa la innovación dentro de la organización	
8	Tenemos gente clave enfocada a identificar futuros mercados, clientes y otros ingresos	
9	La innovación es trabajo de mi jefe	
10	La innovación es parte de mi trabajo	
	ORGANIZACIÓN PARA LA INNOVACIÓN	
	En nuestra Organización.....	
11	Todos saben cómo presentar una idea de innovación	
12	Tenemos un sitio web para la presentación de ideas de innovación	
13	Se promueve la colaboración en ideas de innovación con los compañeros de trabajo	
14	Actualmente tenemos software para la gestión de la innovación	
15	Tenemos un proceso de desarrollo de productos operando	
16	Estamos lanzando nuevos productos a tiempo	
17	Estamos lanzando nuevos productos más rápido que nuestra competencia	
18	Seis-sigma se entiende bien y ampliamente distribuido en nuestra organización	
19	Estamos en constante búsqueda de mejorar como organización	
20	Tenemos una metodología para la generación de ideas en nuestra empresa	
	GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN	
	En nuestra Organización.....	
21	Todos saben el tipo de ideas de innovación que la organización está buscando	
22	Se ha recibido entrenamiento en gestión de la innovación	
23	Tenemos una cartera de proyectos de innovación	
24	Nuestra cartera de proyectos de innovación se gestiona activamente	
25	Tenemos un proceso formal para la selección de ideas de innovación	
26	Utilizamos una metodología de valoración de la innovación	
27	Tenemos un conjunto de indicadores de innovación	
28	Tenemos un proceso para cancelación de proyectos de innovación	
29	Tenemos un proceso formal para el financiamiento de idea de innovación	
30	Tenemos una reserva de fondos disponibles para proyectos de innovación	

	PROCESOS DE INNOVACIÓN	
	En nuestra Organización.....	
31	Tenemos un proceso de desarrollo de la idea de innovación	
32	Tenemos un proceso formal para conformación de equipos para desarrollar ideas de proyectos de innovación	
33	Tenemos un proceso para reconocer y recompensar a los innovadores	
34	Se promueve el desarrollo de innovadores	
35	Se promueve el desarrollo de emprendedores internos	
36	Las áreas de comercialización y de IDT tienen una buena comunicación y comparten información	
37	El conocimiento del cliente se comparte ampliamente al interior de la organización	
38	La gente es incentivada para innovar dentro de la organización	
39	La gente sabe a dónde ir para el financiamiento de una idea de innovación	
40	Hay más de una fuente de financiamiento disponibles para las ideas de innovación	
	COMPROMISO CON LA INNOVACIÓN	
	En nuestra Organización.....	
41	Solicita ideas de innovación a sus empleados	
42	Solicita ideas de innovación a los proveedores	
43	Solicita ideas de innovación a los socios tecnológicos	
44	Solicita ideas de innovación a los clientes	
45	Es reconocida como una organización innovadora por los proveedores	
46	Es descrita como una organización innovadora por los socios	
47	Es reconocida como una organización innovadora por los clientes	
48	Tiene un proceso formal para la innovación abierta	
49	Tiene una estrategia formal de relaciones públicas para innovación	
50	Es considera como un socio de primera instancia para ideas de innovación	

Tabla A. 2. Formulario de auditoría para innovación en comercialización. Fuente: Adaptación de trabajo de Straligence (Straligence, 2012).

	Dimensión/Afirmación	Grado de Conformidad 1 – Casi en desacuerdo 2 - Moderadamente en desacuerdo 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 - Poco de acuerdo 5 - Muy de acuerdo
	ORGANIZACIÓN PARA LA INNOVACIÓN	
	En nuestra organización.....	
1	Conformamos equipos multifuncionales para resolver los retos	
2	Se rotan constantemente a los empleados fuera del área de comercialización	
3	Todos en la unidad de negocios comparte los mismos objetivos	
4	Se promueve la formación de pequeños equipos para trabajar en proyectos específicos, retos e innovaciones	
5	Los miembros de nuestros equipos de gestión y cuerpos de gobierno están involucrados en redes externas para innovar el intercambio de conocimientos	
6	Nos apoyamos regularmente en agencias, consultores y otras empresas externas por nuevas formas de pensamiento	
7	Tenemos un proceso establecido para identificar y fomentar ideas de innovación de todos los empleados	
	CULTURA DE INNOVACIÓN	
	En nuestra organización.....	
8	Tenemos una cultura de "failing-fast" (reportar anticipadamente potenciales fallas)	
9	La comunicación es transparente y honesta	
10	Examinamos sistemáticamente nuestros fracasos y utilizamos la información para mejorar	
11	La alta dirección (y resto de la administración) demuestran el valor de la innovación	
12	A los empleados se les ha dado libertad creativa y empoderamiento para innovar	
13	Las personas no son reprendidas por fracasos	
14	La mayor parte de nuestro negocio se originó de oportunidades identificadas hace algunos años	
	PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN	
	En nuestra organización.....	
15	Nuestro ciclo de planificación de comercialización es anual	
16	El Gerente tiene la flexibilidad para cambiar y revisar los planes	
17	Los planes de comercialización son revisados y ajustados semanalmente	
18	Los éxitos y los fracasos son compartidos para aprender para el futuro	
19	Todas nuestras agencias / sesiones informativas asociadas son disciplinas cruzadas y tienen un canal neutro	
20	Hemos formalizado y financiado pruebas de corto plazo de comercialización y aprendizaje	
21	Nosotros presupuestamos suficiente para la innovación de comercialización	

	MARCAS	
	En nuestra organización.....	
22	Tenemos una amplia visión de la marca de la empresa	
23	Nuestra marca tiene una propuesta de valor clara y relevante	
24	Hemos definido distintos segmentos de consumidores para nuestras marcas	
25	Hemos operacionalizado la experiencia de marca en todos los departamentos de la organización	
26	Tenemos un seguimiento regular de la experiencia de marca que proporcionamos a nuestros clientes	
27	Constantemente monitoreamos nuestras marcas para detectar infringingimiento	
28	En nuestra unidad de negocio, la marca es más acerca de publicidad y comunicación	
	CLIENTES Y CONSUMIDORES	
	En nuestra organización.....	
29	La comercialización y servicio están conectados eficientemente	
30	Nosotros adaptamos toda nuestra mezcla de comercialización (producto, plaza, promoción, precio) para los diferentes segmentos de consumidores o tipos	
31	Nosotros sabemos lo que es más importante para cada segmento de clientes	
32	El área de comercialización invierte en iniciativas fuera de la comercialización de la organización cuando tiene sentido para un segmento de clientes	
33	Tenemos una relación directa con algunos de nuestros clientes (consumidores), No a través de un distribuidor.	
34	Nos centramos en invertir en lo que es más importante para cada segmento de consumidores	
35	Hemos definido nuestra visión de cómo vamos a colaborar con nuestros clientes en el futuro	
	TECNOLOGÍA	
	En nuestra organización.....	
36	Usamos la tecnología para habilitar las conexiones internas y el intercambio de ideas	
37	Los miembros del equipo de comercialización son usuarios activos de las tecnologías sociales internas para compartir información.	
38	Los miembros del equipo de marketing son usuarios activos de las tecnologías sociales para conectar a los clientes	
39	Otro departamento son usuarios activos de las tecnologías sociales para conectar a los clientes	
40	Regularmente damos seguimiento a la retroalimentación de los clientes a través de los medios sociales y se comparte la retroalimentación en toda la compañía	
41	Tenemos un seguimiento regular de las entradas del cliente a través de las redes sociales y compartir ideas de toda la compañía	
42	Nuestra empresa utiliza activamente tecnologías para solicitar y utilizar la participación del cliente	
	MEDICIÓN DE LA INNOVACIÓN	
	En nuestra organización.....	

43	Hemos establecido los objetivos de innovación de comercialización	
44	Hemos definido las necesidades de aprendizaje de comercialización de la organización	
45	Medimos específicamente la innovación y el seguimiento del aprendizaje	
46	Premiamos la innovación y el aprendizaje	
47	Hacemos un seguimiento regular la innovación en comercialización de otras organizaciones y nuestra competencia	
48	Contamos con métricas de evaluación para la innovación en comercialización	
49	Contamos con un mapa de ruta para la innovación de la comercialización	
	COBERTURA GEOGRÁFICA	
	En nuestra organización.....	
50	Nuestros equipos locales activamente dibujan oportunidades que nos permiten realizar pruebas y una distribución del aprendizaje	
51	Nuestros equipos locales están empoderados para adoptar y cambiar tanto la estrategia de comercialización, así como los medios para responder a las necesidades de su mercado	
52	Nuestro equipo central tiene una visión a largo plazo y pone a prueba nuevos modelos e ideas	
53	A menudo damos buenas ideas del mercado y los generalizamos en otras locaciones	
54	Nuestros equipos locales se tripulan y son capaces de adaptarse a la estrategia de comercialización y a los medios para su comercialización	
55	Nuestro equipo central gasta más de un tercio de su tiempo controlando lo que han hecho los equipos locales	
56	Compartimos regularmente las mejores prácticas y fracasos en diferentes regiones / países alrededor de la organización	
	GENTE INNOVADORA	
	En nuestra organización.....	
57	Sabemos quién de nuestra gente es más innovadora	
58	Animamos a todos los empleados a participar en la innovación	
59	Una persona es responsable de la innovación de la comercialización	
60	Atraemos y retenemos a personas innovadoras	
61	Habilitamos y empoderamos innovadores	
62	Hemos identificado y evaluado nuestra capacidad de innovación	
63	Los innovadores son recompensados en nuestra empresa	

Tabla A. 3. Formularios de auditoría para gestión en innovación. Fuente: adaptación del trabajo de Innovation Management (Innovation management, 2013).

	Dimensión/Afirmación	Grado de Conformidad 1 - Casi en desacuerdo 2 - Moderadamente en desacuerdo 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 - Poco de acuerdo 5 - Muy de acuerdo
	ESTRATEGIA	
	En nuestra organización.....	
1	La gente tiene una idea clara de cómo la innovación puede ayudarnos a competir	
2	Nuestra estrategia de innovación es claramente comunicada por lo que todo el mundo sabe los objetivos de mejora	
3	La gente sabe lo que nuestra competencia distintiva es, lo que nos da una ventaja competitiva	
4	Miramos hacia adelante de una manera estructurada (utilizando herramientas y técnicas de predicción) para tratar de imaginar amenazas y oportunidades futuras	
5	Nuestro equipo líder tiene una visión compartida de cómo la empresa va a desarrollar a través de la innovación	
6	Hay compromiso de la dirección y apoyo a la innovación	
7	Tenemos procesos operando para revisar los nuevos desarrollos tecnológicos o de mercado y lo que significan para la estrategia de nuestra firma	
8	Existe una clara relación entre los proyectos de innovación que llevamos a cabo y la estrategia general de la empresa	
	PROCESOS	
	En nuestra organización.....	
9	Tenemos procesos en marcha que nos permiten administrar de manera efectiva el desarrollo de nuevos productos desde la idea hasta el lanzamiento	
10	Nuestros proyectos de innovación suelen ser terminados a tiempo y dentro del presupuesto	
11	Tenemos mecanismos eficaces para asegurarse de que todo el mundo (no sólo de marketing) entiende las necesidades del cliente)	
12	Tenemos mecanismos eficaces para gestionar el cambio de procesos, desde la idea hasta la implementación exitosa	
13	Buscamos sistemáticamente por nuevas ideas de productos	
14	Tenemos mecanismos para garantizar la participación temprana de todos los departamentos en el desarrollo de nuevos productos / procesos	
15	Tenemos un sistema claro para la elección de los proyectos de innovación	
16	Existe suficiente flexibilidad en nuestro sistema para el desarrollo de productos para permitir que los proyectos pequeños sucedan «vía rápida»	
	ORGANIZACIÓN	
	En nuestra organización.....	
17	Nuestra estructura de la organización no ahoga la innovación, ayuda a que esto suceda	
18	Las personas trabajan bien juntas dentro de los límites departamentales	

19	Las personas están involucradas en sugerir ideas para mejorar los productos o procesos	
20	Nuestra estructura nos ayuda a tomar decisiones con rapidez	
21	La comunicación es eficaz y funciona de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba y a través de toda la organización	
22	Nuestro sistema de recompensa y reconocimiento apoya la innovación	
23	Tenemos un clima de apoyo para las nuevas ideas - las personas no tienen que salir de la organización para hacer que sucedan	
24	Trabajamos bien en equipo	
	RELACIONES	
	En nuestra organización.....	
25	Tenemos buenas relaciones 'ganar-ganar' con nuestros proveedores	
26	Somos buenos en la comprensión de las necesidades de nuestros clientes / usuarios finales	
27	Trabajamos bien con las universidades y otros centros de investigación para ayudarnos a desarrollar nuestro conocimiento	
28	Trabajamos estrechamente con nuestros clientes en la exploración y desarrollo de nuevos conceptos	
29	Colaboramos con otras empresas para desarrollar nuevos productos o procesos	
30	Tratamos de desarrollar redes externas de personas que nos pueden ayudar, por ejemplo, en conocimientos especializados	
31	Trabajamos en estrecha colaboración con el sistema educativo local y nacional para comunicar nuestras necesidades de habilidades	
32	Trabajamos en estrecha colaboración con los "usuarios líderes" para desarrollar nuevos productos y servicios innovadores	
	APRENDIZAJE	
	En nuestra organización.....	
33	Hay un fuerte compromiso con la formación y el desarrollo de las personas	
34	Nos tomamos el tiempo para revisar nuestros proyectos para mejorar nuestro rendimiento como la próxima vez	
35	Aprendemos de nuestros errores	
36	Comparamos sistemáticamente nuestros productos y procesos con otras empresas	
37	Conocemos y compartimos experiencias con otras empresas para ayudarnos a aprender	
38	Somos buenos para capturar lo que hemos aprendido para que otros miembros de la organización puedan hacer uso de ella	
39	Somos buenos para aprendizaje de otras organizaciones	
40	Utilizamos medición para ayudar a identificar dónde y cuándo podemos mejorar nuestra gestión de la innovación	