



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE AUDITORÍA
CARRERA DE INGENIERÍA EN INFORMACIÓN Y CONTROL DE
GESTIÓN

ANÁLISIS DE LA INTERACCIÓN DEL CONTROL INTERACTIVO EN
LA INNOVACIÓN EN EMPRESAS DE RETAIL EN CHILE

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA
INFORMACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN

ALEXANDER FELIPE ORELLANA CASTILLO

Profesora Guía: **JAVIERA MÜLLER NÚÑEZ**

VALPARAÍSO, MARZO 2020

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a toda mi familia, en especial a mi madre y a mi padre, por ser un apoyo incondicional a lo largo de toda mi vida. Agradeciendo su apoyo, su comprensión, sus consejos, sus retos y por sobre todo el amor que me han brindado y que sin ellos no hubiese sido lo mismo, y agradecer por sobre todo a mis dos ángeles que me han motivado para seguir adelante y no rendirme en este proceso.

También agradezco a todo mi círculo cercano, a mis amigos por estar siempre al pendiente de mí, apoyándome por sobre todas las cosas y por animarme cuando lo he necesitado, y a mis compañeros de tesis que siempre han tenido palabras para levantar mi ánimo cuando algo se complicaba.

Finalmente quiero agradecer a mi profesora guía por todos sus consejos, por su disponibilidad, por sus palabras de aliento y por toda la ayuda que me brindo a lo largo de este proyecto siendo una motivadora para la realización de este proyecto de investigación, también dar gracias a todos los profesores que me han aportado con consejos y conocimientos.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	2
ABSTRACT	1
INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO I: Marco Teórico	7
1.2. Modelos de control de gestión	7
1.2.1. Ciclo Cerrado de Control	8
1.2.2. Palancas de Control	9
1.3. Control interactivo.	10
1.4. Innovación	14
1.5. Retail	15
1.6. Investigaciones relacionadas	16
CAPÍTULO II: Metodología	20
2.1. Enfoque Metodológico	20
2.2. Población y Muestra	20
2.2.1. Diseño	21
2.2.2. Perfiles de entrevistados	21
2.3. Procedimiento De Análisis	22
2.3.1. Recolección Y Levantamiento De Información	22
2.3.2. Validación Y Confiabilidad Del Instrumento.	22
2.3.3. Análisis De Datos	24
CAPÍTULO III: Resultados	26
3.1. Resultados De Las Entrevistas	26
3.1.1. Entrevista semiestructurada a la empresa A	26
3.1.2. Entrevista semiestructurada a la empresa B	27
3.1.3. Entrevista semiestructurada empresa C	28
3.2. Resultados De Las Encuestas	29
CAPÍTULO IV: Análisis De Los Resultados	39
4.1. Análisis de las entrevistas	39
4.1.1. Codificación y tabla de coocurrencias	41
4.2. Análisis de los resultados	43
4.3. Análisis Generales	48
CAPÍTULO V: Conclusiones	52

REFERENCIAS	54
ANEXOS.....	57

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1: Apoyo de los sistemas a la innovación.

Tabla 2: Marco de trabajo.

ÍNDICE GRÁFICOS

Gráfico 1: Respuestas recopiladas en las encuestas

Gráfico 2: Respuestas generales de las encuestas

Gráfico 3: Respuestas sobre comunicación

Gráfico 4: Respuestas sobre vigilancia estratégica

Gráfico 5: Respuestas sobre concursos

Gráfico 6: Respuestas sobre reuniones

Gráfico 7: Respuestas sobre innovaciones

Gráfico 8: Respuestas sobre incentivo y motivación

Gráfico 9: Respuestas sobre recursos

Gráfico 10: Porcentajes de respuestas de las encuestas

Gráfico 11: Comparativa de totalmente de acuerdo en control

interactivo

Gráfico 12: Comparativa de totalmente de acuerdo en innovación

Gráfico 13: Herramientas más utilizadas

ÍNDICE FIGURAS

Figura 1: Sistema de ciclo cerrado

Figura 2: Palancas de control

RESUMEN

La innovación se ha conocido como un fenómeno a nivel global por ser de ayuda para las empresas, lo que ha ayudado a desarrollar nuevas ideas que les permitan diferenciarse de la competencia, generando productos o servicios novedosos para los consumidores y así obtener una ventaja competitiva. En Chile, no se están generando niveles esperables de innovaciones, lo cual repercute en que las empresas posiblemente no puedan enfrentarse de forma efectiva en un ambiente altamente competitivo.

En esta tesis, el objetivo es analizar los elementos del control interactivo basado en las definiciones de las palancas de control de Simons (1995) y observar cómo es el efecto con la innovación en empresas del sector de *retail* en Chile. Dentro de este análisis se obtuvo información positiva del caso de tres empresas en la interacción de herramientas de control interactivo; vigilancia estratégica, concursos de innovación y reuniones operativas y/o estratégicas, para generar mayor innovación.

Palabras claves: control interactivo, innovación, *retail* y *benchmarking*

ABSTRACT

Innovation has become known as a global phenomenon because it helps companies to develop new ideas that allow them to differentiate themselves from the competition, generating new products or services for consumers and thus gain a competitive advantage. In Chile, no expected levels of innovation are being generated, which means that companies may not be able to compete effectively in a highly competitive environment.

In this thesis, the objective is to analyze the elements of interactive control based on the definitions of control levers by Simons (1995) and to observe how the effect is with innovation in companies of the retail sector in Chile. Within this analysis positive information was obtained from the case of three companies in the interaction of interactive control tools; strategic monitoring, innovation competitions and operational and/or strategic meetings, to generate greater innovation.

Keywords: interactive control, innovation, retail and benchmarking

INTRODUCCIÓN

El problema de las innovaciones en Chile es que son escasas según los resultados de la décima encuesta de innovación en empresas generada por el Ministerio de economía fomento y turismo (2017), los cuales arrojaron que la tasa de innovación entre los años 2015 y 2016 fue de un 15,1%, lo cual ha sido una baja con respecto a los años anteriores, además el sector comercial contempla un 14,3% del total de innovación en el país. Si las empresas utilizaran de forma interactiva los sistemas de Control de Gestión, se tendría un mayor efecto en la innovación en las empresas (Simons, 1995). Además, es necesario tener en cuenta que las empresas sean innovadoras, ya que por medio de la innovación pueden diferenciarse, tener un crecimiento y también poder adaptarse a los cambios que ocurren en el entorno y de las necesidades de la sociedad (Bisbe, 2006).

Hay que tener en cuenta que la innovación es la creación de recursos que permitan generar mayores beneficios, y muchas empresas han comenzado con la idea de la innovación para poder entrar a un mercado más dinámico y competitivo, y que por consecuencia le brinda beneficios a la empresa en su imagen, proyección, alcance, entre otras cosas (Drucker, 2000). Por lo anterior, es interesante indagar la razón por la que las empresas no están innovando. Según la literatura, hay varios motivos por la que no innovan, como, por ejemplo, no cuentan con los recursos ni tampoco con las herramientas necesarias para generar instancias donde se produzcan ideas que ayuden a la innovación (Rangel, 2018). En este contexto, una herramienta que podría ayudar a la innovación sería el uso de un control interactivo que permitan que se generen instancias de forma transversal para generar ideas que sean innovadoras y que ayuden a formular estrategias (Simons, 1995).

En el caso de Chile, los niveles de innovación son muy bajos y preocupantes para las empresas y en específico para el mercado comercial. El control interactivo, es una medida clave para aprovechar cada idea de los trabajadores y convertirlas en una estrategia emergente al corto plazo y cumplir objetivos claves de las empresas (Simons, 1995). Es importante según autores reconocer que para innovar se necesita de trabajo duro, perseverancia, compromiso, ingenio, conocimiento y diligencia para que funcione (Drucker, 2000). Además de lo anterior, los costos asociados a la innovación también es considerado un factor que frena la innovación, ya que existe una incertidumbre tanto en los ingresos

como en los costos y esto es fundamental para tener en consideración en las empresas, sobre todo las empresas que no son capaces de reducir el riesgo (Veiga, 2001).

Uno de los modelos estudiados en la literatura, que puede ayudar a fomentar la innovación, son las palancas de control (Simons, 1995), específicamente el control interactivo que se relaciona con fomentar la innovación, ya que según Ballvé y Amat (2006.), esta palanca puede utilizarse para generar creatividad e innovación mediante diferentes herramientas como el cuadro de mando integral y también puede contribuir a la incitación de la innovación al estar orientado a diagnósticos de distintas situaciones y fomentar la comunicación. El control interactivo es un sistema que ayuda a los gerentes a involucrarse personal y regularmente en las decisiones de los subordinados (Simons, 1995). Hay un estudio de Lemus Medina & Pinzón Mayorga (2012), donde se identifica que el liderazgo empresarial es un factor clave para una buena determinación de estrategia y para la innovación, y que las empresas que deciden seguir vigente se tienen que ir renovando.

Las empresas han tenido que lidiar, por sobre todas las cosas, con los cambios continuos del entorno, esto las obliga a tener que ir cambiando además de ir adaptándose a las diversas situaciones de factores externos, para eso es importante obtener una buena estrategia ya que es clave para el éxito y así poder competir en el mercado (Monge, 2010). La innovación es una de las formas de poder captar nuevas fuentes de oportunidades, obtener éxito y poder diferenciarse con respecto a la competencia (Drucker, 1986). Además, según Teece, Pisano & Shuen (1997), la competencia a través de la innovación en el mundo empresarial es cada día más fuerte, lo cual genera una preocupación por parte de los empresarios para captar ideas innovadoras, conseguir una ventaja competitiva y poder sobrevivir a los cambios.

Sin embargo, la literatura sobre la evaluación del impacto del control interactivo en la innovación es escasa, específicamente en el caso de Chile respecto de artículos de investigación acerca del control interactivo y la innovación. De estos, el que se rescata para esta investigación es el caso de la innovación del control de empleo por medio de herramientas interactivas, la cual pretende promover el sentido de la competitividad mediante la innovación mediante modelos de gestión tecnológica sobre todo en el área de recursos humanos (Araneda, 2009). También hay investigaciones sobre la equidad de género vista como una innovación, ya que es una forma de modificar el quehacer de una empresa, debido a que en su momento se planteó como una idea nueva que podría provocar grandes cambios en la sociedad y como el control interactivo mejora el trabajo en

equipo (Caviedes, 2005), pero finalmente las investigaciones sobre el efecto del control interactivo en la innovación en Chile son escasas.

El rubro comercial es un sector muy importante en el país, tiene un gran impacto en el PIB, teniendo uno de los mayores porcentajes (Banco Central, 2018) (Ver Anexo 2), además de concentrar una gran cantidad de empresas (Ministerio de economía fomento y turismo, 2017) (Ver Anexo 3) y también este rubro es líder en cantidad de ventas que tiene en un año (SII, 2016) (Ver Anexo 4). Esta investigación se limita a nivel nacional, ya que todo cambio organizacional proviene de la central, que generalmente están en Santiago de Chile, y desde aquí se expanden a las regiones donde tengan locales establecidos.

En sí el problema en el contexto empresarial es que en Chile las empresas no están innovando, lo que provoca porcentajes bajos de innovación en comparación a otros países, y esto genera que el país no logre que las empresas sean altamente competitivas y motivadas para subsistir en un futuro, adaptándose a los cambios del entorno y compitiendo fuertemente con la competencia. Según la literatura, lo que se ha investigado acerca del control interactivo es de cómo educar e investigar mediante sistemas de control interactivo y lo importante que es la comunicación (Magro & Pico 2017; García González, Suárez Pérez, & Mateo-de-Acosta, 1997). También hay artículos que mencionan como el manejo de información mediante el control interactivo influye y genera comportamientos proactivos en los empleados, además de que los directores deben de influir en los empleados y alinear sus objetivos empresariales con las ganas de avanzar de los subordinados (Gómez-Ruiz & Naranjo-Gil, 2016).

Con respecto a la innovación, los artículos se basan en las investigaciones de Simons y dicen que se tiene que alinear a todas las personas que trabajan en la organización con la estrategia a implementar además que el uso interactivo de los Sistemas de Control de Gestión para la innovación de productos es de gran importancia para los directores ya que conectan estos sistemas de control de gestión con la innovación (Frezatti, de Souza Bido, da Cruz, & Machado, 2017; Osma, Gomez-Conde, & de las Heras, 2018; Ballvé & Amat, 2006; Bisbe, 2006; Vieites & Gonzáles, 2010).

En la literatura hay sugerencias para estudiar sobre como el control interactivo influye en las personas, en este caso los trabajadores, como lo es la motivación de ellos en el trabajo (Gómez-Ruiz & Naranjo-Gil, 2016). Ballvé y Amat (2006) recomiendan la generación de futuras investigaciones con respecto al uso del diagnóstico de los sistemas de control

de gestión y la innovación incremental. Como se puede entender, son escasas las investigaciones de este tipo, si bien existe una investigación sobre la relación de estos dos fenómenos como lo es el caso de Bisbe (2006), quien investigó acerca de esta relación, si fomenta el control interactivo la innovación bajo ciertas condiciones y diferentes escenarios como las empresas manufactureras que son innovadoras. Por lo cual se concluye que nos encontramos con una baja tasa de investigación sobre el uso del control interactivo y la forma en que este sistema ayuda a las empresas a generar innovaciones.

Finalmente, esta investigación se realizará en empresas del rubro comercial minorista, específicamente en el *retail*, ya que existe limitada literatura con respecto a este rubro en Chile y no hay suficientes estudios sobre el control interactivo en determinadas industrias. Lo principal de esta investigación es conocer si el control interactivo impacta positivamente en producir mayores innovaciones y así comprobar que al utilizar de forma interactiva herramientas del control de gestión, es relevante para las empresas chilenas o en definitiva no lo es y, de acuerdo a la literatura es importante considerar este tema y en este estudio se considera interesante evaluarlo en Chile (Ver Anexo 5)

Como se ha podido expresar anteriormente, no se especifica cómo se puede generar innovación mediante el control interactivo, es por esto que surge preguntar ¿Cómo interactúa el control interactivo en fomentar la innovación en empresas comerciales *retail*? Y ¿Qué herramienta del control interactivo fomenta más la innovación?

En este proyecto se utilizó una metodología cualitativa que permitió explorar la interacción del control interactivo en la innovación, y de investigar la consideración que se les tiene a los subordinados para el alcance de objetivos y dar pie a ideas innovadoras.

Para poder cumplir con el propósito de esta investigación se plantea un objetivo general que es analizar el efecto del control interactivo en fomentar la innovación en empresas comerciales en Chile y de 4 objetivos específicos donde se pretende identificar, recopilar información, analizar el efecto del control interactivo y su relación con la innovación e identificar el mejor uso del control interactivo para fomentar la innovación.

Lo que se buscó con esta investigación fue explorar acerca del control interactivo y sus herramientas y el efecto en las organizaciones comerciales que permiten innovar en sus resultados, permitiendo que los gerentes de las empresas comerciales fomenten la innovación mediante el control interactivo para poder producir un cambio dentro de la organización y también para captar las capacidades de sus subordinados. Donde también es de suma importancia que los mismos trabajadores de las empresas comiencen a mostrar sus habilidades ingeniosas e ideas creativas para ayudar a la formulación de estrategias emergentes. Por último, esta tesis se realiza para que las empresas conozcan cuáles son las principales herramientas o actividades que pueden incluir para potenciar la innovación en sus organizaciones y puedan mejorar su sostenibilidad a largo plazo.

CAPÍTULO I: Marco Teórico

A continuación, se presenta la revisión bibliográfica para entender los conceptos y definiciones que rodean el control interactivo y la innovación además de revisar los artículos e investigaciones acorde al tema.

1.1. Control de Gestión.

El Control de Gestión se entiende como el proceso por la cual la alta dirección busca asegurar que las conductas y decisiones de los integrantes de la organización sean coherentes con los objetivos y estrategias organizativas. Es un sistema que se encarga de guiar, verificar y corregir los procesos que se llevan a cabo en la administración de una empresa (Enguíanos, 2009). El Control de Gestión también se conoce como un instrumento que permite brindar información para la toma de decisiones, además funciona como un mecanismo el cual permite una mejora continua dentro de la organización, permite también generar un reconocimiento tanto a las acciones que realizan los individuos como la forma en que se comportan, y así también que los objetivos sean logrados utilizando recursos obtenidos de forma eficiente y eficaz (Jordan, 1995).

Según diversos autores, el Control de Gestión tiene un gran impacto en los *retail*, ya que las herramientas del control de gestión les permiten a los directivos obtener información relevante para la toma de decisiones (García, Soldevila & Cordobés, 2008). Es importante que para la funcionalidad de cualquier empresa se requiere que coordinen sus actividades para transmitir sus estrategias de forma operacional para así ser más eficientes y eficaces (San Martín, González & Gaete, 2014).

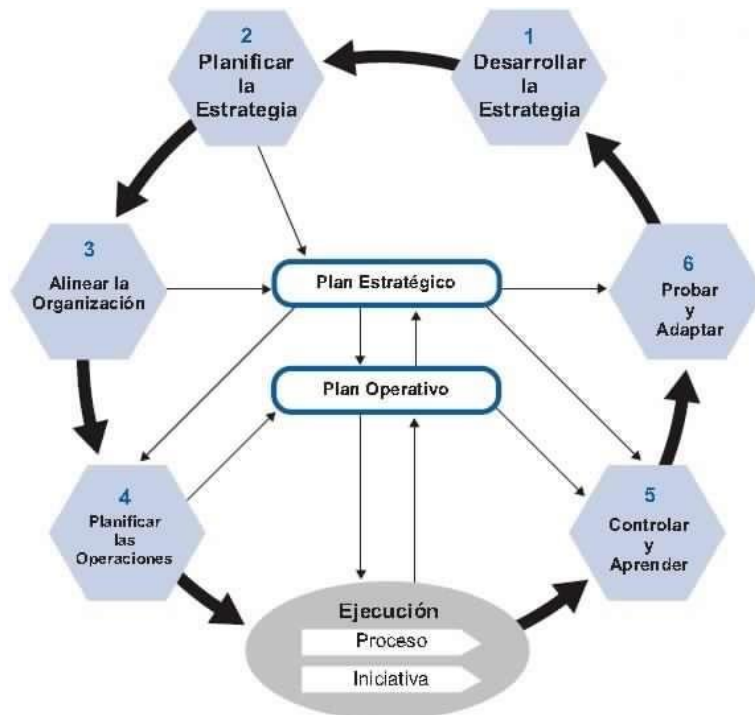
1.2. Modelos de control de gestión

Existen algunos modelos del Control de Gestión que les permite a las herramientas poder alinear, coordinar y formar parte de la estrategia de una organización. Los sistemas de control de gestión se definen como rutinas y procesos de forma formal los cuales ayudan a tomar decisiones a través de información recopilada para los gerentes (Simons, 1995). Dentro del control de gestión existen dos modelos que se enfocan en la implementación de la estrategia.

1.2.1. Ciclo Cerrado de Control

El modelo de ciclo cerrado consta de 6 etapas consecutivas que se explicarán a continuación. La primera etapa es plantear la estrategia mediante la metodología de las 5 fuerzas de Porter y el posicionamiento competitivo de la empresa, además de utilizar herramientas internas de la empresa como los valores, propuesta, entre otras, la segunda etapa es planificar la estrategia por medio de herramientas, la tercera etapa es alinear la organización con la estrategia, la cuarta etapa es planificar las operaciones, la quinta etapa es controlar y aprender de los problemas y la última etapa es probar y adaptar la estrategia. Estas etapas en forma de ciclo como se aprecia en la figura 1 permiten dar solución a la integración de la estrategia con las operaciones de la organización (Kaplan & Norton, 2008).

Figura 1: Sistema de ciclo cerrado



Fuente: Kaplan y Norton (2008).

1.2.2. Palancas de Control

Otro modelo es las palancas de control, donde se definen 4 dimensiones o palancas que permiten un control efectivo para las organizaciones (Simons, 1995). En la investigación se indagará acerca de las palancas de control interactivo.

El modelo de las palancas de control es utilizado para conectar y relacionar el control de gestión con la creación de valor y además son utilizadas para producir un control efectivo dentro de las organizaciones. Existen 4 palancas de control que se pueden apreciar en la Figura 2: la de sistema de creencias, el sistema de límites, el sistema de control de diagnóstico y el sistema de control interactivo. Estas dimensiones ayudan a que se forme la estrategia organizacional (Simons, 1995).

Figura 2: Palancas de control



Fuente: Simons (1995)

Según Simons (1995) estas cuatro palancas son parte del soporte que sirve para la organización de poder construir una estrategia adecuada y que si falta al menos una de estas palancas no se puede cumplir el objetivo general que sería la estrategia por implementar por parte de la organización.

Los sistemas de creencias son utilizados para inspirar y dirigir las investigaciones de nuevas oportunidades donde su función es tratar de articular las declaraciones estratégicas con la dirección con motivo de que los empleados puedan cumplir sus objetivos propuestos. Estos sistemas deben de poder establecer los valores de la organización, el propósito y la dirección de esta además de poder transmitirlos a sus trabajadores para que estos puedan adoptar estas.

Los sistemas de límites son utilizados para establecer límites de investigación de oportunidades para evitar las malas prácticas y evitar riesgos controlando los comportamientos indebidos que los trabajadores no deberían de realizar, ya que son inapropiados e indebidos.

Los sistemas de control de diagnóstico son utilizados para supervisar, recompensar y motivar que los trabajadores alcancen metas específicas además de monitorear objetivos, resultados y los logros. Finalmente, los sistemas de control interactivo promueven el involucramiento del personal, además de enfocarse en las acciones de los subordinados y de la dirección de los planes.

1.3. Control interactivo.

Los sistemas de control interactivo son utilizados para estimular el aprendizaje organizacional, controlando las incertidumbres. Funcionan para la adaptación a ambientes competitivos, donde las organizaciones buscan captar y aprovechar las oportunidades emergentes, innovar y adaptarse bajo incertidumbres estratégicas. Cuando se está bajo este modelo emergente, cada trabajador de la organización bajo iniciativa propia actúa para capturar oportunidades y controlar los problemas. Como organización buscarán el aprendizaje de las prácticas de ciertas acciones para una futura formulación de una estrategia.

Bajo el contexto de las incertidumbres estratégicas es que funciona el control interactivo, entendiéndolas como falta de certeza propiamente tal y las contingencias que en estricto rigor amenazan o invalidan la estrategia actual de la organización. Generalmente estas incurren en la diferencia en la información que se requiere para la realización de una tarea o una actividad y también por la cantidad de información que la misma organización posee (Galbraith, 1997).

Los sistemas de control interactivo le permiten al gerente involucrarse en las decisiones de los subordinados, además estos sistemas obligan a un diálogo en toda la organización debido a que se debe tomar en cuenta todas las opiniones por parte de los trabajadores. También promueven el debate, las discusiones y motivan la recolección de información fuera de la rutina. Es importante una buena elección de un sistema de control de gestión debido a que existen muchos riesgos asociados como por ejemplo cambiar el enfoque del problema. Una de las pocas limitantes del control interactivo es que la planificación no se puede ver como uno de estos sistemas debido a que no tiene mucha flexibilidad, son a largo plazo, no van dirigidos a toda la organización y no están asociados a planes de acción revisados, pero esto no quiere decir que la planificación no pueda ser utilizada en otra palanca de control y que en conjunto no pueda responder a la implementación de la estrategia (Simons, 1995).

Según Simons (1995) el control interactivo cuenta con 4 características fundamentales:

1. La información generada por el sistema es un tema importante y recurrente al que se abocan los niveles más alto de la gerencia.
2. El sistema de control interactivo exige atención frecuente y regular de los gerentes de operación en todos los niveles de la organización.
3. Los datos generados por el sistema se interpretan y discuten en reuniones cara a cara de superiores, subordinados y pares.
4. El sistema es un catalizador del desafío continuo y del debate de los datos subyacentes, los supuestos y planes de acción.

También se puede encontrar que, dentro del control interactivo, existen ciertos componentes que forman parte de este sistema que permiten el mejoramiento continuo de la organización y de la participación de todos los trabajadores. Estos componentes son la vigilancia estratégica, las reuniones y los concursos.

La vigilancia estratégica, se refiere a un estudio comparativo entre áreas o sectores de la competencia para poder aplicar mejoras en el funcionamiento de la propia organización, aunque si no se llegan a cumplir requisitos, se vuelve difícil poder cumplir los objetivos que se plantearon. Hay que destacar que esta vigilancia estratégica no solo sirve para realizar una comparación con la competencia, además apunta hacia el mejoramiento tanto de la organización, como de la estructura productiva y las políticas internas que permiten lograr ventajas competitivas para la organización (Boxwell, Rubiera, McShane & Zaratiegui, 1995). Según Simons (1995) los gerentes deben de activar la vigilancia en toda la organización con motivo de aplicar mejoras dentro de las falencias de la organización lo cual provoca que se identifiquen nuevos problemas.

También tenemos las reuniones, que sirven para comprender información acerca de nuevos proyectos y revisiones de las líneas de productos o servicios que ofrece una organización, las cuales se han de generar de forma continua y constante para tener una instancia de desarrollo colaborativo de generación de ideas y así implementarlas dentro de un plan estratégico para generar un mayor valor a la organización. Es en estas reuniones donde los gerentes ponen a prueba a los subordinados desafiándolos a explicar cambios eventuales del negocio con la finalidad de que los participantes de estas reuniones recurran a sus propios pares y a sus subordinados para que los ayuden a interpretar los patrones de cambio y así construir su propio sistema de información que les permita responder con nuevos planes de acción (Simons, 1995) Las reuniones que se realizan son las estratégicas que son estrictamente como se menciona, son juntas donde se planea estrictamente la estrategia, su implementación y si es viable o no para el cumplimiento de los objetivos, y también están las reuniones operativas que se realizan de forma diaria con la intención de mantener a todo el equipo de trabajo informado del progreso de las tareas y además de plantearse nuevos desafíos para superar (Vera, 2013).

Por último, tenemos los concursos según la Real Academia Española (2019) son competiciones o pruebas entre varios candidatos para conseguir un premio. Para Simons (1995) estos concursos sirven como incentivo para la motivación de los trabajadores donde se ponen a prueba mediante la creación de experimentos, y los experimentos que resulten ganadores permitirá que la organización ajuste sus estrategias para capitalizar el aprendizaje obtenido, así aplicar mejoras y adaptar al ambiente de la organización del momento.

Además, según investigaciones, dentro del control interactivo encontramos otras herramientas utilizadas como lo son los tableros de control o cuadro de mando. El cuadro de mando integral es una herramienta que permite evaluar por medio de la medición del cumplimiento de los objetivos estratégicos, donde Kaplan y Norton (1992) investigaron sobre esta herramienta que hoy es una de las más utilizadas por las organizaciones donde se consideran factores claves para el éxito basados en indicadores de faciliten el seguimiento y los logros (Bustos & Prats, 2013).

Una de las características más importantes del CM, es que hoy en día se están utilizando de forma tecnológica por medio de una plataforma donde se presenta la información requerida, además existen dos tipos de cuadro de mando, el operativo que está ligado a las tareas o actividades diarias de la organización y el cuadro de mando estratégico que tiene una visión a largo plazo de la empresa. El CMI es una herramienta de control de gestión que, al incluir los factores fundamentales de éxito que describen por completo el modelo de negocio con sus relaciones causa-efecto, permite el desarrollo de relaciones estratégicas formales que antes de la existencia del CMI solo estaba contemplada por los altos gerentes, pero no de forma explícita (Kaplan & Norton, 1992). La retroalimentación es fundamental en estos sistemas ya que ayudan a las mejoras continuas y al aprendizaje dentro de la organización.

Estas herramientas se basan en la determinación de objetivos, indicadores y recompensas, donde los indicadores aseguran que los participantes, en este caso los trabajadores, avancen en la dirección correcta y que esté ligada con el camino que quiera llevar la organización donde los supervisores no perderán tiempo en la supervisión constante. El cuadro de mando como está más orientado al diagnóstico de las situaciones contribuye a la promoción de la innovación, en compañías que se encuentran en contextos estables, los CMI flexibles pueden utilizarse para generar mayor creatividad e innovación, para estimular la búsqueda y el aprendizaje a fin de permitir que surjan estrategias emergentes (Ver Anexo 6).

1.4. Innovación

La innovación forma parte específica de lo que es el emprendimiento y se define como un medio por el cual se crean nuevos recursos con el fin de generar riquezas, también se puede definir como un intento de crear un cambio y nacen por sucesos inesperados, por una necesidad, por cambios de la industria o por cambios en el entorno (Drucker, 1997).

En sí la innovación es una introducción de conocimientos tanto científicos como tecnológicos a las prácticas de producción lo cual tiene una relación con la transferencia tecnológica que se da con descubrimientos científicos donde se trasladan herramientas tecnológicas que se aplican con fines netamente económicos de comercialización (Vega, 2012).

En un principio los factores socioculturales tenían una gran influencia en el desarrollo económico, pero con el pasar del tiempo se ha visto como una causa para este desarrollo de proceso de transformación económica, social y cultural tanto las fuerzas socioculturales como la innovación (Suárez, 2004).

En Chile se creó en el año 1939 la corporación de fomento de la producción (CORFO), la cual tiene como misión fomentar el emprendimiento y la innovación con motivo de mejorar la productividad, ser un país competitivo. El nacimiento de esta corporación y de otras se justifica por la apertura económica del país lo que incentivó la competencia internacional lo que provocó una gran demanda de innovación para poder diferenciarse de sus competidores (Vega, 2012).

Existen dos tipos de innovación según Dávila (2005) como lo es la incremental que es cuando se crea valor sobre un producto ya existente en el mercado, agregándole nuevas mejoras, esto parte de una base a la cual se le introducen ciertos cambios, por norma general se trata de modificaciones pequeñas, que mejoran algún aspecto del producto como imagen o funcionalidad con el fin de mejorar su eficiencia. Según el manual de Oslo (2004) se definen como cambios de productos o procesos menores o que no logran involucrar un grado suficiente de novedad dentro de un mercado existente, refiriéndose esta novedad a la estética u otras cualidades subjetivas del producto, tienen un bajo riesgo y se trabajan con tecnología actual.

El otro tipo es el radical que para Pedersen y Dalum (2004), es un cambio mayor que representa un nuevo paradigma tecnológico, lo que implica que los códigos tecnológicos de comunicación desarrollados hasta ese momento se volverán inadecuados y se trabajan con nuevas tecnologías en un mismo mercado. Estas innovaciones crean un alto grado de incertidumbre, modifican severamente la estructura de los sectores en qué surgen, alteran las posiciones competitivas de las empresas establecidas y en algunos casos, llegan a provocar la aparición de nuevas industrias o mercados, las cuales también son llamadas innovaciones disruptivas.

Por lo tanto, se entiende que, para lograr generar mayores ventajas dentro de las industrias, se utiliza la innovación, las cuales como se señaló anteriormente existen diversos tipos de ellas, que, tanto de forma explícita como implícita, forman parte de las organizaciones, las cuales podrían ser producidas bajo la utilización del control interactivo.

1.5. Retail

Se entiende por *retail* a empresas que se dedican a la venta al por menor. También se conocen como empresas que generan grandes cantidades de empleo y que tienen un importante desempeño al producto interno bruto de cada país ya que maneja grandes volúmenes en sus ventas. El *retail* es un sector que debe de ir cambiando constantemente por la necesidad de adaptarse a nuevas generaciones ya sean geográficas, por situación económica, entre otras (Guerrero-Martínez, 2012; Rico, 2005).

El comercio minorista es un sector muy importante en todos los países por todo lo que representan en el producto interno bruto (PIB). El *retail* es un sector que constantemente está evolucionando y esto depende de los modelos mentales, perceptivos y actitudinales de las personas que trabajan en estas organizaciones. Existen distintas generaciones del *retail*, que es lo que los clientes prefieren de este como los basados en localización, donde las personas se sienten más cómodas por la cercanía del lugar donde está ubicado, están los basados en variedad donde su enfoque es la diversidad de productos, las basadas en el precio donde su enfoque son los precios más baratos, basados en calidad, en servicio, en conveniencia, entre otras (Rico, 2005; Stecher, 2012).

1.6. Investigaciones relacionadas

De acuerdo con que ya conocemos acerca del control interactivo, la innovación y de la importancia que tiene el *retail*, se considera importante abarcar ciertas investigaciones que permitirán establecer de forma clara las relaciones que hay entre estos fenómenos.

Lo primero a considerar es que en las empresas surgen diversas situaciones que obligan a trabajar bajo presiones con motivo de innovar, debido a esto es que el primer estudio es sobre los directores y su motivo de aliviar las presiones de la deuda y para poder reducir las asimetrías de información. Se considera que los administradores aumenten el uso interactivo de las herramientas de control de gestión, aunque hay que tener un buen criterio para la elección de estas herramientas porque debido a la necesidad de innovar, los gerentes son propensos a elegir de forma incorrecta la herramienta a utilizar de forma interactiva. Se predice que las herramientas de control de gestión individuales que los gerentes usan de manera interactiva, es el que mejor enfoca a la organización en el conjunto específico de información y mecanismos de control que ayudan a resolver las incertidumbres estratégicas que enfrentan. Es entonces es de esta forma que los administradores enfocan la atención de la empresa en esta incertidumbre estratégica clave donde si esta aumenta, el déficit de información también lo hará (Garcia Osma, Gomez-Conde, & de las Heras, 2018)

Ahora que ya se mencionó que las empresas están innovando, los resultados de estas innovaciones van ligados a la trayectoria de innovación de las empresas, la cual explica el segundo estudio que es acerca del control de gestión de forma interactiva y su estimulación en la innovación, la cual se realizó en empresas industriales de España, donde se llegó a la conclusión que a un mayor uso del control interactivo en las empresas que son poco innovadoras provoca poca innovación en las empresas, al igual que las empresas que son muy innovadoras. Mientras mayor uso de sistemas de control interactivo, provoca menos innovación, pero mientras mayor sea este uso del control interactivo se generará mayor innovación, pero lo que hay que tener en cuenta es que se necesita un buen uso y manejo de estos sistemas interactivos por la alta dirección para que se produzca un cambio y una mayor innovación (Bisbe, 2006).

Si bien se ha planteado que el control interactivo potencia la innovación, también existe un estudio que indica que estos sistemas y los de diagnóstico están asociados a la innovación, donde podemos decir que aunque estos sistemas son muy diferentes, ambos son necesarios tanto por sí solo como complementados, lo cual es relevante y sumamente importante para el proceso de innovación donde una parte de la literatura apoya la idea de que el uso de diagnóstico proporciona comodidad para ejecutivos que monitorean proyectos de innovación debido a la necesidad de controlarlos en relación con el desempeño planificado. Sin embargo este estudio no captó el impacto de la tensión dinámica en la innovación radical ni en la innovación incremental (Frezatti, de Souza Bido, da Cruz, & Machado, 2017)

Y para complementar la deficiencia del estudio anterior, Dávila (2005) investigó sobre la relación entre la innovación y el control interactivo que se da de forma directa con el tipo de innovación, ya sea radical o incremental, y el origen de la innovación ya sea por parte de la gerencia o por las actividades diarias, mostrándose, así como la innovación interactiva con el proceso estratégico. Tal y como se muestra en la Tabla 1, se ve como los sistemas apoyan los distintos tipos de innovación, siendo las actividades diarias las causantes de las estrategias emergentes diferenciándose que en la innovación radical se generan acciones estratégicas de forma autónoma y que en la incremental se generan acciones estratégicas previstas. Además, como se muestra en la Tabla 2 como es el marco de trabajo donde las acciones diarias de forma radical provoca la elaboración de nuevas estrategias, mientras que en las innovaciones incrementales solo reafirman el modelo de negocio ya que se dan como parte de un proceso productivo constante, y cuando las innovaciones provienen de la

gerencia de forma radical lo que se hace es que se construyen nuevas competencias al abarcar nuevos mercados, mientras que cuando generan innovaciones incrementales lo que hacen es entregar valor a la organización.

Tabla 1: Apoyo de los sistemas a la innovación.

		TIPO DE INNOVACIÓN	
		INNOVACIÓN INCREMENTAL	INNOVACIÓN RADICAL
FUENTE DE INNOVACIÓN	FORMULACIÓN GERENCIA SUPERIOR	Estrategia Deliberada	Innovación estratégica
	ACCIONES DEL DÍA A DÍA	Estrategia emergente / Acciones estratégicas intencionadas	Acciones estratégicas autónomas

Fuente: Dávila (2005).

Tabla 2: Marco de trabajo.

		TIPO DE INNOVACIÓN	
		INNOVACIÓN INCREMENTAL	INNOVACIÓN RADICAL
FUENTE DE INNOVACIÓN	FORMULACIÓN GERENCIA SUPERIOR	Entregar valor	Construir nuevas competencias
	ACCIONES DEL DÍA A DÍA	Refinar modelo de negocio actual	Elaborar nuevas estrategias

Fuente: Dávila (2005).

En resumen, estas tablas explican la relación existente entre las fuentes de innovación y los tipos de innovación, cuando se crea una innovación incremental proveniente de la gerencia superior se genera una estrategia deliberada donde lo que se busca es entregar valor, en cambio cuando se crea una innovación radical por la alta gerencia se denomina una innovación estratégica que busca construir nuevas competencias. Por otro lado, cuando se crea una innovación incremental por acciones del día a día son estrategias emergentes que lo que hacen es refinar el modelo de negocio actual, en cambio cuando se crea una innovación radical por las acciones del día a día, se denominan acciones estratégicas autónomas que lo que busca es elaborar nuevas estrategias.

En conclusión, la importancia de esta investigación se centra en que no existe una literatura potente que demuestre el cómo el control interactivo fomenta la innovación, y sobre todo que dentro de las investigaciones se encuentra la carencia de una investigación centrada en Latinoamérica y menos en Chile, por lo que se considera de suma importancia poder investigar estos fenómenos y centrarlos en Chile.

CAPÍTULO II: Metodología.

2.1. Enfoque Metodológico

En esta investigación se realizó una metodología de forma cualitativa exploratoria que según la literatura esta investigación se adapta a ciertas características de lo que se requiere estudiar. Este tipo de investigaciones tienen un carácter provisorio, ya que lo que se pretende es explorar un fenómeno (Monje, 2011).

La selección de esta metodología permite responder a la pregunta de ¿Cómo el control interactivo interactúa con la innovación en empresas *retail* en Chile?, por lo tanto, se indagó de forma exploratoria sobre el control interactivo y sus componentes lo que permitió realizar un análisis sobre qué herramientas del control interactivo permite promover la innovación en el *retail*. Así la intención de este estudio es dar a conocer la importancia de utilizar el control interactivo para fomentar la innovación y que también se conozcan las herramientas del control interactivo que pueden fomentar la innovación, con esto finalmente, la importancia de estudiar estos fenómenos es poder reducir las posibilidades que las empresas quiebren y puedan seguir participando en ambientes turbulentos o de incertidumbres

2.2. Población y Muestra

Lo primero que se necesitó fue determinar los perfiles relevantes de las personas sometidas a estudio utilizando ciertos criterios teóricos o conceptuales que los presenta, tenemos la población, las cuales son las empresas de *retail* a nivel nacional. Una vez definida la población, se buscaron grupos con características similares, que en los estudios cualitativos también se utilizan los procedimientos estadísticos para la selección de muestras. Esto es cuando se quiere estudiar un grupo pequeño que posea la misma distribución de características que la población a la que se pretende generalizar (Quecedo & Castaño, 2002). Entonces idealmente la muestra fue seleccionada por las utilidades de estas empresas de *retail*, debido a que cuando se busca información acerca del *retail* lo que más se menciona son las utilidades de esta.

2.2.1. Diseño

En esta investigación se utilizaron dos instrumentos, un cuestionario y una entrevista semiestructurada. La encuesta se utilizó para tomar datos de una muestra para luego analizarlos, de esta lo que se esperó es poder tanto explorar, describir, explicar y/o predecir ciertas características (Anguita, Labrador & Campos, 2003). Esto permitió realizar preguntas mucho más específicas a los entrevistados, y la entrevista semiestructurada se utilizó para explorar sobre temas o fenómenos, y son preguntas ajustables a la investigación (Hammer & Wildavsky, 1990), lo cual permitió indagar de mejor manera sobre los fenómenos y también realizar preguntas que surgieron en la entrevista.

Partiendo con el diseño del instrumento, este se separó en una encuesta y en una entrevista semiestructurada con los motivos que se mencionaron anteriormente, además se separaron las preguntas en dos categorías, que son los fenómenos dentro de la investigación, el control interactivo y la innovación. Para el control interactivo se dividieron en subcategorías para realizar las preguntas. Estas son vigilancia estratégica, concursos, reuniones estratégicas, reuniones operativas y comunicación, y con respecto a la innovación se subdividió en los tipos de innovaciones tales como organizacional, de producto, de procesos, incrementales y radicales, además de incentivos, motivación y recursos. La encuesta se realizó con una escala de Likert de 1 hasta 5 donde los niveles van desde totalmente en desacuerdo con un 1 y totalmente de acuerdo con un 5 (Ver Anexo 7)

2.2.2. Perfiles de entrevistados

Para los perfiles de los entrevistados se necesitó de 2 entrevistados por cada empresa, donde cada entrevistado necesitaba tener conocimientos sobre la innovación dentro de la organización, tener conocimientos de las estrategias empleadas para innovar y además de saber sobre los procesos diarios de la organización ya sea por departamentos o de forma general. Algunos cargos que cumplían con el perfil son de gerente general, gerente de innovación, gerente de control de gestión o *controller* y/o gerente comercial, ya que estos gerentes son capaces de tomar decisiones para fomentar algunas herramientas

para potenciar la innovación. Por lo anterior, no tiene sentido entrevistar otros puestos de trabajo que no puedan modificar conductas o tomar decisiones de este tipo en estas empresas de *retail*.

2.3. Procedimiento De Análisis

2.3.1. Recolección Y Levantamiento De Información.

Para obtener las empresas participantes, se realizó por medio de contactos de personal que trabajan en las empresas, como con contactos externos que hayan tenido una relación más directa con las empresas. Luego se contactaron estas empresas mediante correo electrónico y/o vía telefónica para agendar una cita para la entrevista. Cabe mencionar que esta entrevista se realizó de forma presencial, donde previamente se realizó una breve presentación para contextualizar al entrevistado sobre la investigación y posterior a eso se realizó la firma del acuerdo de confidencialidad de datos donde se presenta el compromiso de resguardar la información entregada por la empresa (Ver Anexo 8). También se recopiló información mediante documentos presentados por las empresas, tales como las memorias.

Como instrumento a utilizar para la entrevista se tuvo una guía de entrevista/encuesta con las preguntas dirigidas a los entrevistados, además de una libreta de notas con motivo de anotar datos relevantes entregados en el proceso de entrevista y también una grabadora para tener toda la información.

2.3.2. Validación Y Confiabilidad Del Instrumento.

En la etapa de validación se presentó el instrumento a un panel de expertos para asegurar que sea el indicado para la entrevista, este panel evaluó la estructura de las preguntas, el alcance, la formulación y la integración de todos los elementos para responder a la pregunta de investigación.

El panel de expertos estuvo compuesto por dos expertos en Control de Gestión y Sistemas de Información y un experto en investigaciones los cuales realizaron observaciones sobre el instrumento, debido al tiempo no se logró el contacto con un experto en innovación para tener una mejor evaluación con respecto a este tema.

Para explicar la etapa de validación se nombraron a los tres expertos como A, B y C para tener una mayor explicación acerca de los comentarios que se realizaron al instrumento.

El instrumento se separó en una encuesta y en una entrevista semiestructurada con los motivos que se mencionaron anteriormente, además de separar las preguntas en dos categorías que son los fenómenos dentro de la investigación, el control interactivo y la innovación. Para el control interactivo se dividieron en subcategorías para realizar las preguntas, estas son vigilancia estratégica, concursos, reuniones estratégicas, reuniones operativas y comunicación, y con respecto a la innovación se subdividió en los tipos de innovaciones tales como organizacional, de producto, de procesos, incrementales y radicales, además de incentivos, motivación y recursos. Dentro de la encuesta se realizó con una escala de Likert de 1 hasta 5 donde los niveles van desde totalmente en desacuerdo con un 1 y totalmente de acuerdo con un 5.

En resumen, en el proceso validación se obtuvieron los siguientes comentarios:

- Encuesta: Los resultados de la encuesta fueron positivos ya que según los expertos estaba bien estructurada, es decir que el formato tanto de evaluación y separación por categorías está bien realizado. El experto A encontró que no debería haber arreglos, el experto B comentó que habría que separar una pregunta de innovación donde se sugirió preguntar por cada una de las innovaciones que se describen en la encuesta y el experto C sugirió que en ciertas preguntas era mejor cambiar palabras que no sean entendibles.

- Entrevista: En la entrevista el experto A recomendó modificar una pregunta que era ambigua, ya que no se comprendía a quien iba dirigida la pregunta, lo cual se complementa con preguntas demográficas previas sobre el entrevistado. El experto B mencionó que se debe de relacionar las categorías del control interactivo y la innovación, además de agregar preguntas sobre las políticas de innovación de las empresas para contemplar todo aspecto de la innovación, y el experto C comentó que las preguntas estaban planteadas de forma correcta.

Para la confiabilidad lo que se realizó fue revisar de forma rigurosa la transcripción para que no ocurran errores o para arreglar estos posibles errores, además de obtener información de diferentes fuentes, y también testear este instrumento en una empresa similar, la cual permitió establecer de mejor forma el perfil de los entrevistados, ya que, en una primera instancia, no se encontraban totalmente aptos para responder todas las preguntas.

2.3.3. Análisis De Datos.

La primera fase del análisis de datos es el descubrimiento, donde se examinaron los datos de todos los modos posibles leyendo en varias oportunidades las respuestas o datos recopilados con el instrumento de investigación, además de identificar diversos temas que surgieron dentro de la recopilación con respecto a la innovación y al control interactivo, también se buscaron palabras claves para la tipografía de conceptos y se observó material bibliográfico con respecto a la teoría. En esta etapa se transcribieron los datos escribiendo en Microsoft Word las respuestas al aplicar el instrumento de investigación.

La segunda etapa es la codificación donde se categorizaron por ítems ya sea control interactivo o innovación, también se agruparon los datos según la semejanza de las respuestas, separar en respuestas negativas o positivas. La última etapa corresponde a la relativización donde se interpretó la información recolectada, si los datos que se obtuvieron fueron de forma directa o no, además de resumir y comparar las respuestas para poder responder ¿Cómo el control interactivo interactúa con la innovación en empresas *retail* en Chile? Y poder sugerir futuras investigaciones con respecto al tema. Esta etapa de la codificación se realizó por medio de la herramienta Atlas.ti.

Como cierre de la investigación se realizó una sugerencia de mejora para las empresas, en sentido de que herramientas son más funcionales para mejorar la innovación que ya se especificó que es un tema importante en el sector, además sería de gran ayuda que estas empresas de *retail* indaguen en su creatividad y se adentren al mercado internacional de manera fuerte, esta propuesta también les permitirá hacer una retroalimentación de sus funcionamientos y procesos.

Como caso se tuvo que no se pudo contactar con todas las empresas que se plantearon en un principio, por lo tanto, se buscaron otras empresas donde sí se logró una comunicación y aplicar el instrumento.

CAPÍTULO III: Resultados

Aquí se reflejan los resultados que se obtuvieron mediante los análisis tanto a la entrevista como a la encuesta, y así generar conclusiones. Dentro del análisis cualitativo se obtuvieron respuestas de 3 empresas, empresa A, empresa B y empresa C, de las cuales se llegaron a los siguientes resultados

3.1. Resultados De Las Entrevistas

3.1.1. Entrevista semiestructurada a la empresa A

La entrevista se realizó el 4 de octubre del 2019 donde se recopiló información mediante una entrevista semiestructurada (A1) y por medio de una encuesta. Estas constaron sobre el control interactivo y sus herramientas y la relación que estas tienen con la innovación bajo la perspectiva de los entrevistados ya sea a nivel empresa o dependiendo del área de trabajo.

Con respecto a la entrevista, la empresa A indicó que trabajan bajo metodologías de trabajo que les permitan que la comunicación sea fluida, rápida y oportuna. Esta forma de trabajar les ha permitido, conocerse y poder realizar su trabajo de forma eficaz y eficiente. En esta entrevista se recalca la importancia de la comunicación para poder generar ideas de forma constante, tener opinión para quitarse el miedo de atreverse a proponer distintas formas de poder ir mejorando como empresa.

También en esta entrevista se mencionó la constancia de los proyectos por realizar, donde existe una preocupación por generar ideas nuevas de forma constante, por lo que podemos decir que para esta empresa en particular, la innovación forma parte de un proceso donde se entregan proyectos, se revisan, se evalúan y dependiendo de si es aceptable o no se procede a generar la innovación y por lo tanto consideran que las innovaciones son altas, tanto las radicales como las incrementales.

Se mencionó también que para generar innovaciones es necesario preocuparse del capital humano de tal forma que se debiesen generar espacios y tiempos para pensar, donde los trabajadores se distraigan, salgan de las oficinas y que comiencen a producir ideas o propuestas, para luego plantearla y así comenzar a desarrollar estos proyectos. Se

afirmó también que la innovación forma parte importante de la institución, por ende, se menciona que es tan significativo generar esfuerzos en las herramientas del control interactivo lo cual permite una comunicación sin jerarquización y que además constantemente se den instancias para plantear las ideas generadas y así poder generar mayores innovaciones.

3.1.2. Entrevista semiestructurada a la empresa B

De la empresa B se realizó la entrevista a dos personas (B1 y B2) las cuales fueron realizadas el mismo día 18 de octubre del 2019, donde la primera persona (B1) entrevistada mencionó que la institución está ligada a otra empresa la cuales brinda apoyo como concursos para proyectos de innovación donde se hace una postulación donde se presenta un bosquejo y luego se evalúa para pasar o no a la fase de desarrollo.

La segunda persona (B2) entrevistada recalcó que la comunicación dentro de la organización es muy fluida, ya que no existen limitaciones o trabas para poder comunicarse entre jefes y subordinados ya que la cultura de la organización se basa en la confianza, y que incluso la innovación está dentro de las declaraciones estratégicas de la institución.

Ambos entrevistados declararon que se trata de trabajar arduamente con la innovación debido a que cuentan con la experiencia y con nuevas tecnologías, además dentro de lo posible, se encargan de capturar a empleados con la capacidad de ser flexibles y de adaptarse a los cambios del entorno.

En esta empresa existe una gran preocupación por mejorar la vida de los trabajadores, también se concentran los esfuerzos en mejorar la calidad del cliente automatizando procesos, pero siempre teniendo en cuenta que los clientes no son todos iguales por lo que hay algunos que no saben utilizar estas nuevas tecnologías, por lo que indican los entrevistados.

3.1.3. Entrevista semiestructurada empresa C

De la empresa C se realizaron dos entrevistas el mismo día 19 de octubre del 2019, donde la primera persona (C1) entrevistada confesó que no se le ha tomado el peso a la innovación por lo que no existe una forma en específica para realizarlas, esto bajo su perspectiva, aunque también menciona que, si existen innovaciones o mejoras, pero sienten que van un paso detrás de la competencia.

La segunda persona (C2) entrevistada se enfocó en que la empresa le ha brindado varias herramientas como las capacitaciones para la utilización de nuevas tecnologías, donde estas capacitaciones se hacen de forma constante, que incluso dentro de estas capacitaciones, existe una capacitación sobre investigación y desarrollo que se realiza de forma anual, lo cual les permite generar una cultura enfocada en mejorar profesionalmente y también poder tener conocimiento sobre innovación.

Ambos concuerdan en que falta una cultura potente de innovación, pero que está presente de todas formas en la empresa, pero por términos de ciertos factores como tiempo, recursos, entre otras cosas no sean podido realizar a la par de sus competidores o poder adelantarse a ellos. Aunque si realizan varios concursos a lo largo del año.

Analizando las respuestas proporcionadas por cada una de las personas entrevistadas, nos encontramos que en la búsqueda de información con respecto a cómo funcionan las instituciones, o como ellos observan sus respectivas áreas de trabajo, se pudo apreciar que existe una amplia intención de innovar, lo cual convierte a estas empresas en instituciones con una visión de prosperar en un futuro y competir en mercados competitivos, esto en una primera instancia.

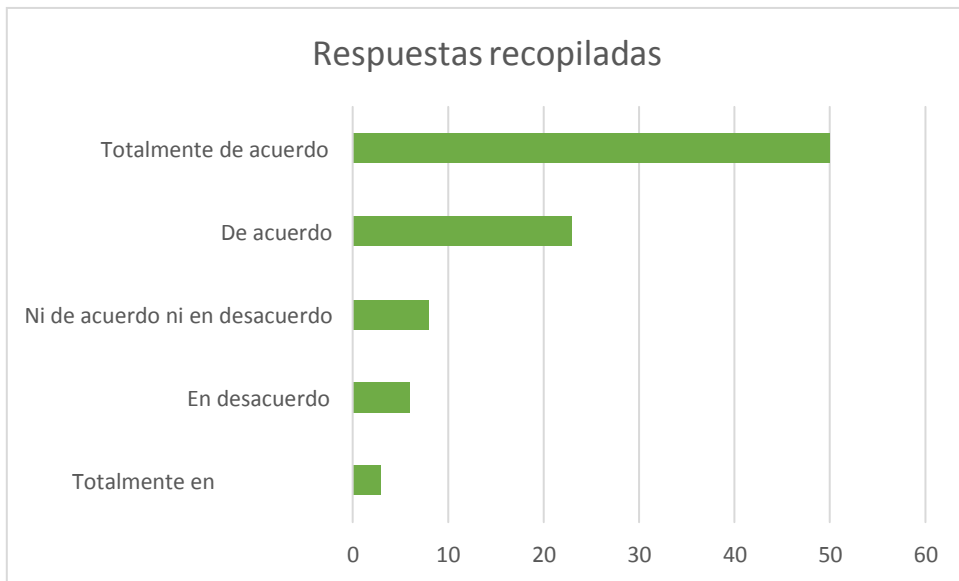
3.2. Resultados De Las Encuestas

Por cada entrevistado se realizó una breve encuesta con manera de especificar preguntas y poder obtener un análisis más completo de lo que se buscó en esta investigación las cuales podremos ver a continuación.

Como parte de los resultados que se encontraron en las encuestas, tenemos la frecuencia de respuestas que están reflejados en el gráfico 1, nos encontramos que se realizaron 5 encuestados (A1, B1, B2, C1 y C2) en donde cada uno de los participantes respondieron a 18 preguntas de esta encuestas, donde se puede observar que los resultados apuntan a que hubo una concentración de respuestas de totalmente de acuerdo con las afirmaciones sobre los fenómenos, en dónde en general las preguntas trataron que el control interactivo interactuaba de forma positiva con la innovación, de esto además se puede apreciar que las respuestas son muy variables dependiendo de las percepciones de los entrevistados. También dentro de estos resultados encontramos que hubo poca recepción de estar totalmente en desacuerdo por parte de los entrevistados.

Cabe destacar que las afirmaciones que se realizaron en la encuesta son de constancia sobre alguna acción con respecto a las organizaciones, y estas afirmaciones en su mayoría son positivas, es decir, alguna acción que realizan en estas empresas de acuerdo a las categorías de control interactivo y de innovación, pero hay dos afirmaciones que no es positivas sino que negativas, y una de estas es la constancia en problemas de comunicación, cuyos resultados por parte de los participantes B1, B2 y C1 de totalmente en desacuerdo, A1 ni de acuerdo ni en desacuerdo y C2 de acuerdo. La otra afirmación es los factores de costos son un gran obstáculo para la innovación, y los resultados fueron A1 y B1 en desacuerdo, C2 ni de acuerdo ni en desacuerdo, C1 de acuerdo y B2 totalmente de acuerdo.

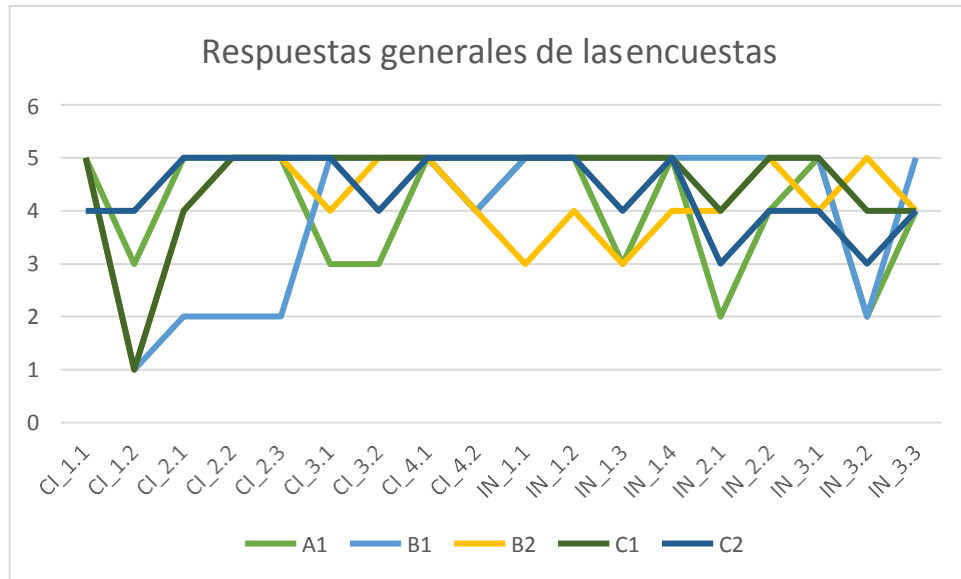
Gráfico1: Respuestas recopiladas en las encuestas



Fuente: Elaboración propia con datos de las encuestas.

Para poder representar de mejor forma los resultados, se crearon códigos que representan cada una de las afirmaciones creadas para las encuestas, esto nos permitirá poder generar gráficos que se puedan observar de mejor forma para representar los resultados y para los análisis (Ver Anexo 9).

Gráfico 2: Respuestas generales de las encuestas

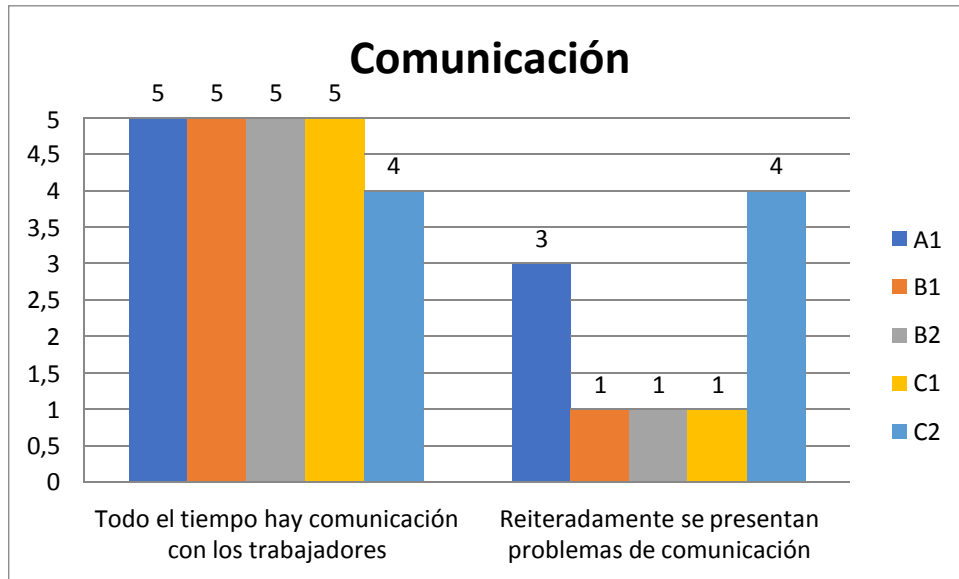


Fuente: Elaboración propia con datos de las encuestas.

Como se observa en el gráfico 2, las numeraciones de 1 a 5 corresponden a los niveles de acuerdo, donde 1 es totalmente en desacuerdo, 2 es de acuerdo, 3 es ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 es de acuerdo y 5 es totalmente de acuerdo, luego se pueden analizar las afirmaciones menos relevantes para los participantes, como por ejemplo los reiterados problemas de comunicación (Ci_1.2), también en la constancia de innovaciones organizacionales (IN_1.4) las respuestas de A1 y B2 fueron ni de acuerdo ni en desacuerdo y finalmente se puede ver la relevancia de las preguntas sobre las innovaciones de productos (IN_1.1) y de procesos (IN_1.2), las afirmaciones sobre el benchmarking (CI_2.1, CI_2.2 y CI_2.3) y lo mismo con respecto a las reuniones tanto operativas como estratégicas (CI_4.1 y CI_4.2).

Con respecto a los resultados por cada categoría, se representan por valores de 1 a 5, donde 1 es totalmente en desacuerdo, 2 es en desacuerdo, 3 es ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 es de acuerdo y 5 es totalmente de acuerdo. Esto según lo que se definió como escala Likert para la encuesta.

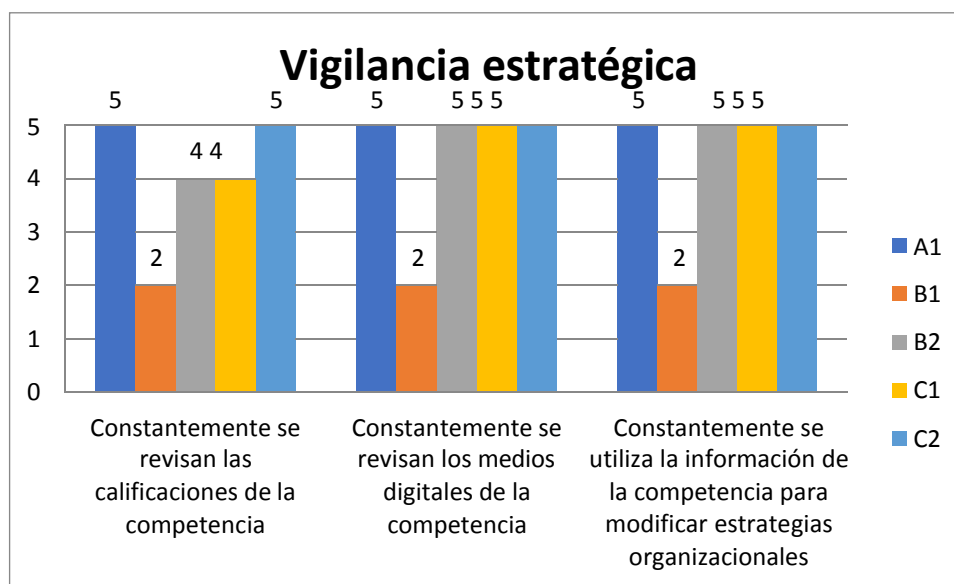
Gráfico 3: Respuestas sobre comunicación



Fuente: Elaboración propia con datos de las encuestas

Partiendo con la categoría de control interactivo, el ítem de comunicación contempla 2 afirmaciones, las numeraciones de 1 a 5 corresponden a los niveles de acuerdo, donde 1 es totalmente en desacuerdo, 2 es de acuerdo, 3 es ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 es de acuerdo y 5 es totalmente de acuerdo y las respuestas por parte de los individuos (A1, B1, B2, C1 y C2), las cuales se representan en el gráfico 3. En este gráfico se puede observar que las respuestas del individuo A1 fueron de totalmente de acuerdo con la constante comunicación entre los trabajadores y no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo con que se presenten reiterados problemas de comunicación, por otro lado el individuo C2 se mantuvo con la misma postura de estar de acuerdo con ambas afirmaciones mencionadas, y por último los individuos B1, C1 y C2 coincidieron en sus respuestas de encontrarse totalmente de acuerdo con que todo el tiempo hay comunicación con los trabajadores y se encontraron totalmente en desacuerdo con los reiterados problemas de comunicación.

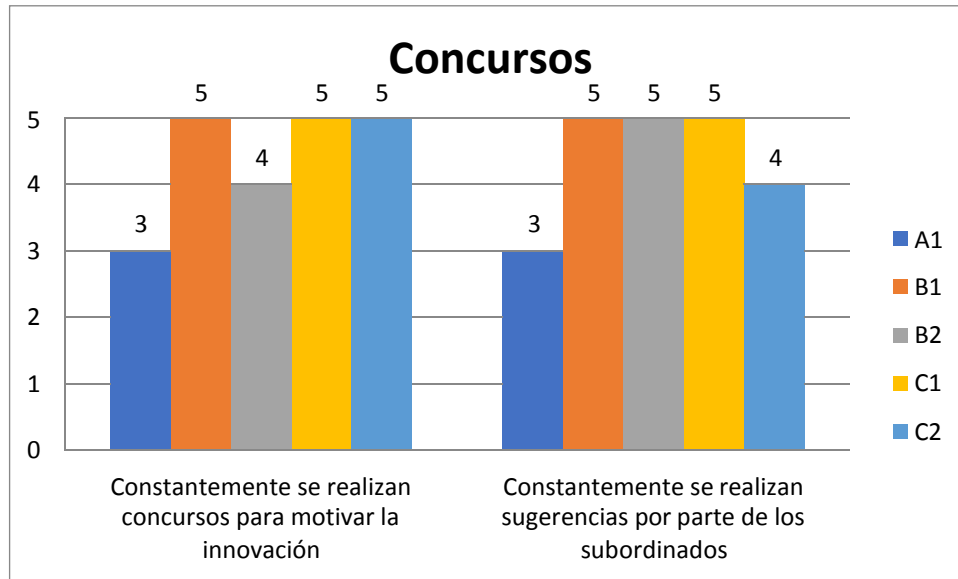
Gráfico 4: Respuestas sobre vigilancia estratégica



Fuente: Elaboración propia con datos de las encuestas.

Con la misma modalidad anterior, las numeraciones de 1 a 5 corresponden a los niveles de acuerdo, donde 1 es totalmente en desacuerdo, 2 es de acuerdo, 3 es ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 es de acuerdo y 5 es totalmente de acuerdo, se puede observar que en el gráfico 4 es que el individuo A1 y C2 se encontraron totalmente de acuerdo con las tres afirmaciones sobre vigilancia estratégica, con que se revisan constantemente tanto las calificaciones de la competencia, los medios digitales de la competencia como que se utiliza la información recopilada para modificar estrategias organizacionales, los individuos B2 y C1 coincidieron en sus respuestas de encontrarse de acuerdo con la revisión constante de las calificaciones de la competencia y estar totalmente de acuerdo con la revisión constante de los medios digitales y de la utilización de esta información recopilada para modificar estrategias, y por último el individuo B1 se mantuvo en desacuerdo con las tres afirmaciones.

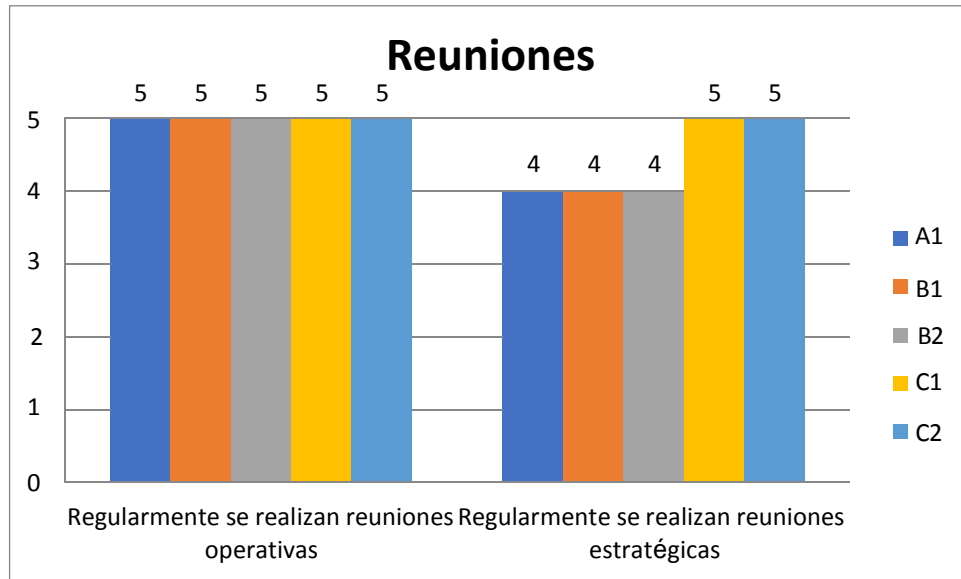
Gráfico 5: Respuestas sobre concursos



Fuente: Elaboración propia con datos de las encuestas.

En el gráfico 5, donde las numeraciones de 1 a 5 corresponden a los niveles de acuerdo, donde 1 es totalmente en desacuerdo, 2 es de acuerdo, 3 es ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 es de acuerdo y 5 es totalmente de acuerdo, se puede observar que el individuo A1 estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo con las dos afirmaciones, con que se realizan concursos para motivar la innovación de forma continua y que se realizan sugerencias por partes de los subordinados, los individuos B1 y C1 se encontraron totalmente de acuerdo con las afirmaciones, el individuo B2 se encontró de acuerdo con la constancia de los concursos, y totalmente de acuerdo con la constancia de las sugerencias de los subordinados, y el individuo C2 se encontró totalmente de acuerdo con la constancia de los concursos para motivar la innovación y de acuerdo con la constancia en sugerencias.

Gráfico 6: Respuestas sobre reuniones

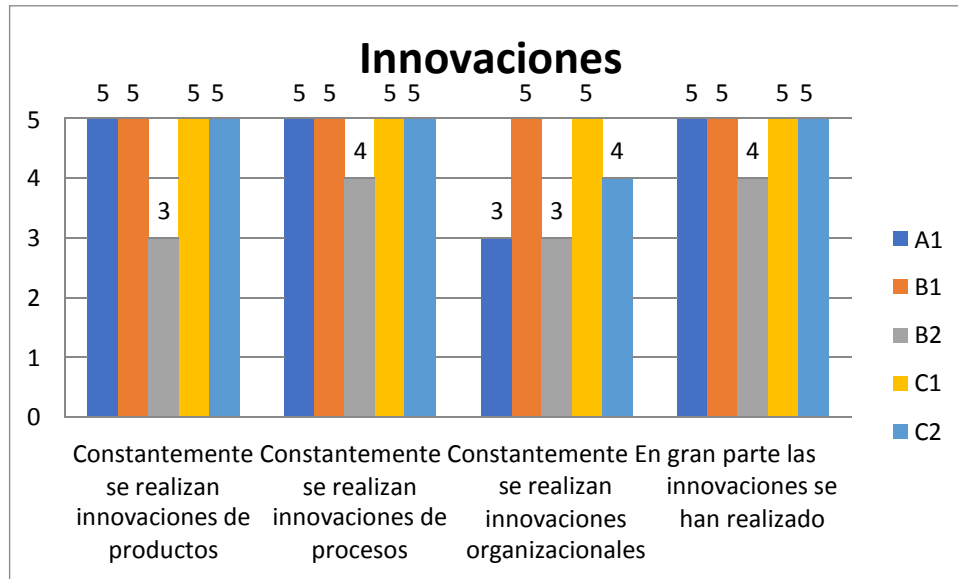


Fuente: Elaboración propia con datos de las encuestas.

En el gráfico 6, donde las numeraciones de 1 a 5 corresponden a los niveles de acuerdo, donde 1 es totalmente en desacuerdo, 2 es de acuerdo, 3 es ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 es de acuerdo y 5 es totalmente de acuerdo, puede observar que los individuos A1, B1 y B2 se encontraron totalmente de acuerdo con la regularidad de las reuniones operativas y de acuerdo con la regularidad de las reuniones estratégicas, en cambio los individuos C1 y C2 se encontraron totalmente de acuerdo con ambas afirmaciones.

Siguiendo la misma modalidad, se presentarán los datos de la categoría de innovación y sus subcategorías en diversos gráficos que representan los niveles estipulados de 1 a 5.

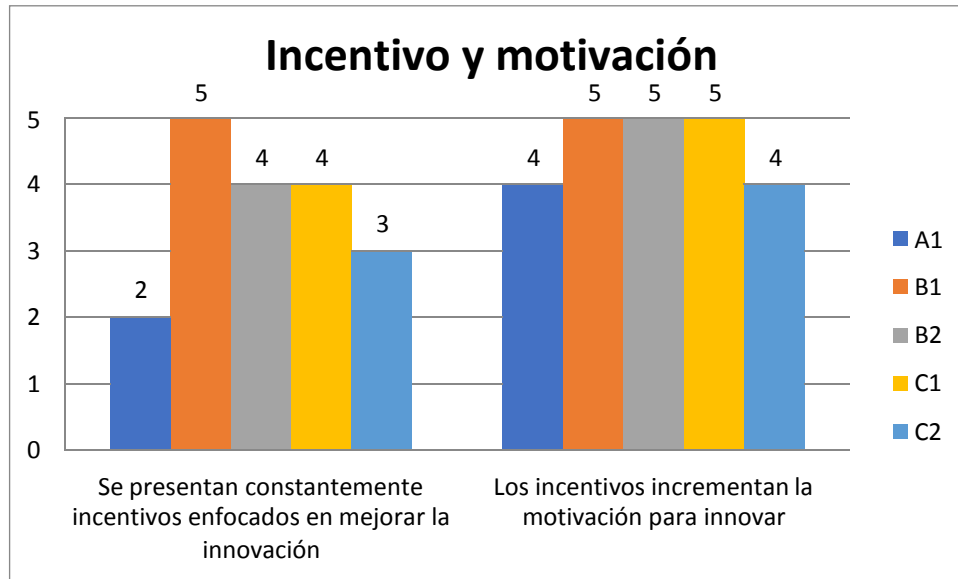
Gráfico 7: Respuestas sobre innovaciones



Fuente: Elaboración propia con datos de las encuestas.

En el gráfico 7, donde las numeraciones de 1 a 5 corresponden a los niveles de acuerdo, donde 1 es totalmente en desacuerdo, 2 es de acuerdo, 3 es ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 es de acuerdo y 5 es totalmente de acuerdo, se observa que el individuo A1 se encontró totalmente de acuerdo con la constancia de las innovaciones de productos y de procesos, y que en general las innovaciones se realizan, y este individuo se encontró ni de acuerdo ni en desacuerdo con las innovaciones organizacionales. El individuo C2 coincidió con el individuo A1 en las afirmaciones en que se estuvieron totalmente de acuerdo, pero el individuo C2 se encontró de acuerdo con la constancia de innovaciones organizacionales, el individuo B2 se encontró ni de acuerdo ni en desacuerdo con la constancia de las innovaciones de producto y organizacionales, y se encontró de acuerdo con las innovaciones de proceso y que se en general las innovaciones se realizan. Y, por último, los individuos B1 y C1 se encontraron de acuerdo con todas las afirmaciones.

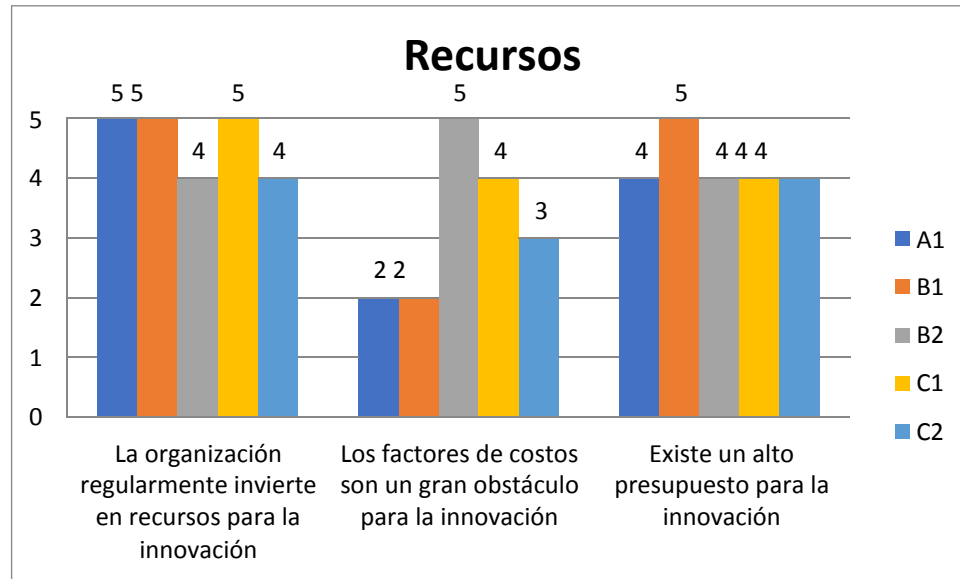
Gráfico 8: Respuestas sobre incentivo y motivación



Fuente: Elaboración propia con datos de las encuestas.

En el gráfico 8, donde las numeraciones de 1 a 5 corresponden a los niveles de acuerdo, donde 1 es totalmente en desacuerdo, 2 es de acuerdo, 3 es ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 es de acuerdo y 5 es totalmente de acuerdo, se puede observar que, con la afirmación de constancia de incentivos enfocados en mejorar la innovación, el individuo A1 se encontró en desacuerdo, el individuo C2 se encontró ni de acuerdo ni en desacuerdo, los individuos B2 y C1 se encontraron de acuerdo y el individuo B1 se encontró totalmente de acuerdo. En cambio, con la afirmación de que los incentivos incrementan la motivación para innovar, se encontraron de acuerdo los individuos A1 y C2, y se encontraron totalmente de acuerdo los individuos B1, B2 y C1.

Gráfico 9: Respuestas sobre recursos



Fuente: Elaboración propia con datos de las encuestas.

En el gráfico 9, donde las numeraciones de 1 a 5 corresponden a los niveles de acuerdo, donde 1 es totalmente en desacuerdo, 2 es de acuerdo, 3 es ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 es de acuerdo y 5 es totalmente de acuerdo, se puede observar que las respuestas fueron variadas, donde en la afirmación que la organización regularmente invierte en recursos para la innovación se encontraron de acuerdo el individuo B2 y C2, mientras que los demás individuos se encontraron totalmente de acuerdo. En la afirmación de que los factores de costos son un gran obstáculo para innovar las repuestas fueron mas variadas, obteniendo como en desacuerdo los individuos A1 y B1, el individuo C2 se encontró ni de acuerdo ni en desacuerdo, el individuo C1 se encontró de acuerdo y el individuo B2 se encontró totalmente de acuerdo. Y finalmente en la afirmación de que existe un alto presupuesto para la innovación, el individuo B1 se encontró totalmente de acuerdo, mientras que el resto se encontró de acuerdo.

CAPÍTULO IV: Análisis De Los Resultados

En esta etapa comenzamos el análisis tanto de la entrevista, donde encontramos en que muchas se relacionan o abarcan acerca de la importancia de los mismos temas, las cuales son la comunicación, la motivación y el enfoque que la organización les inculca, como de la encuesta donde relacionamos específicamente las variables del control interactivo y de la innovación.

4.1. Análisis de las entrevistas

Al analizar las entrevistas como las encuestas, se encontraron diversas situaciones para cada una de las personas entrevistadas y las respectivas empresas a las que pertenecen, que se explicará a continuación.

En el caso del a empresa A, se pudo identificar que constantemente realizan una vigilancia estratégica, siendo esta una de las formas en que pueden generar innovaciones incrementales de forma seguida, ya que al captar información del entorno les permite utilizar esta información para observar internamente cuales serían los pasos a seguir para comenzar a crear, esto comienza a ser prácticamente un proceso para ellos, dado que es una herramienta muy conocida que cualquier persona dentro de la organización puede realizar. La persona entrevistada relata lo siguiente:

“Nosotros observamos muy atentamente a la competencia, tomamos todo lo que nosotros creemos que nos pueden servir y lo implementamos, pero siempre pensando en que nos hace falta o que mejoras necesitamos, pero si una empresa de la competencia saca algo al mercado que es innovador y nuevo ,no necesariamente lo copiamos porque si no es parte de lo que nosotros queremos brindar o realizar, simplemente nonos sirve... una de las cosas que si nos gusta hacer bastante es observar a los pares internacionales de países mucho más desarrollados, ya que implementan tecnología que suena interesante para traer al país.” (A1)

Este relato además de involucrar la vigilancia estratégica con competidores directos también toma en cuenta de ejemplo a empresas del mismo rubro, pero de otros países. Otra herramienta son los concursos de innovación, los cuales no se realizan de forma continua, pero dentro de los pocos concursos que se han realizado, exitosamente han salido innovaciones exitosas de este, lo cual es interesante ya que en esta empresa es una herramienta que ha funcionado, pero que no se le genera la importancia para generar de forma continua estas innovaciones.

Con respecto a la empresa B, lo que más realizan son concursos de innovación, ya que se premia el esfuerzo, las ganas de pensar y de crear. Esta herramienta les ha permitido generar de forma constante las innovaciones, los concursos además les han permitido generar una conexión mucho más fuerte entre los trabajadores, ya que no realizan estos concursos solo para innovar, sino que ayuda tanto a la competitividad de los trabajadores como la colaboración, la primera persona entrevistada en la empresa B menciona que:

“Las innovaciones se generan de forma constante, se utiliza esta forma de generar o de innovar sobre todo para la juventud, ya que son los más jóvenes los que vienen con ideas completamente locas pero que son tan locas que se tu comienzas a darle vuelta a la idea y te encuentras que a pesar de ser algo extraño para uno, finalmente es algo tan lógico pero planteada desde otra perspectiva completamente nueva para uno y esto termina realizándose y generando un cambio de mejora para la compañía.” (B1)

Aquí se menciona algo completamente interesante que no se había mencionado hasta el momento, que es el caso de la importancia que se le da a la juventud en este tipo de trabajos que generan innovación.

Con respecto a la empresa C, se menciona que utilizan constantemente todas las herramientas mencionadas pero que no han tenido tanto éxito como con la herramienta de las reuniones, las cuales constantemente se realizan y buscan la manera de generar una idea en forma de proyecto y así ir evaluándola constantemente para que se produzca un resultado positivo que finalmente aporte y permita a la organización avanzar en conjunto avance el mercado, el primer entrevistado de la empresa C comentó:

“La verdad es que se han realizado muchos esfuerzos en realizar concursos y actividades para que se promueva la innovación, pero no hemos tenido la participación suficiente.... Nos falta capital humano con motivación para esto, incluso en los últimos dos años hemos estado realizando capacitaciones de forma constante para mejorar la motivación.”. (C1)

4.1.1. Codificación y tabla de coocurrencias

Para esta investigación en la codificación, se obtuvieron 20 códigos, los cuales fueron agrupados en tres grandes ítems de control interactivo, innovación y factores de innovación, de los cuales los dos primeros ítems fueron seleccionados con anterioridad debido a que la investigación se basa en estos dos fenómenos, y el tercer ítem, HMTRI, es creado a partir de la lectura de toda la información que se recopiló mediante las entrevistas. Especificando estos ítems, en el control interactivo agrupamos todos los códigos que hacen referencia a las herramientas de este, en la innovación agrupamos los códigos asociados a los tipos innovación, y por último el ítem HMTRI (Herramientas, Métodos y Términos Relacionados con Innovación) agrupa las formas de innovar y toda función encontrada en las entrevistas que les permite, por lo menos según los términos de los entrevistados aportar a la innovación.

Lo primero que se puede observar de esta tabla (Ver Anexo 10) es la frecuencia de los códigos, se puede observar que el código que más se repite dentro del análisis cualitativo es la comunicación con una frecuencia de 11, la cual además pertenece al ítem del control interactivo, de esto se puede inferir que los cinco entrevistados consideraron como algo importante la comunicación entre los trabajadores para generar un grato ambiente de confianza dentro de la organización para poder plantear ideas y opiniones de forma natural y constante.

El segundo código que más se repite es el benchmarking que al igual que el código anterior forma parte del ítem de control interactivo, por ende, bajo las respuestas de los entrevistados se puede decir que esta herramienta es una de las más utilizadas y además la que más funciona al momento de realizar innovaciones. Los concursos es la siguiente herramienta que más se repite y que los entrevistados consideran más funcional.

Luego nos encontramos con la innovación incremental, que pertenece al ítem de innovación, siendo este tipo de innovación la que más se realiza en las empresas donde trabajan los entrevistados y de la cual le sigue la tecnología, la cual se infiere que es la que las empresas están prefiriendo hoy en día ya que se ven mucho más los cambios en las organizaciones aplicando nuevas tecnologías a sus procesos.

Y con respecto al ítem de HMTRI, tenemos que los códigos que más frecuentes fueron costos, constancia y método de trabajo, que según los entrevistados los costos son una de las limitantes que importan para la innovación en toda organización y se infiere que la constancia ayuda a mantener un flujo de mejora continua y los métodos de trabajo facilitan una mejor comunicación para la innovación

Se realizó un análisis de las coocurrencias (Ver Anexo 11), donde podemos destacar que existe una relación potente entre los costos y las limitantes de la innovación, donde se puede inferir mediante las entrevistas que el costo es sin duda uno de los factores claves al momento de generar innovación, lo cual lo convierte en un limitante clave para la innovación, sin embargo dentro de las respuestas de los cinco entrevistados, hoy en día el costo es algo que lo asocian al día a día de la organización por lo que los gerentes tienen claridad de que al momento de innovar se tiene que tener un presupuesto específico para no tener complicaciones de costo en el proceso.

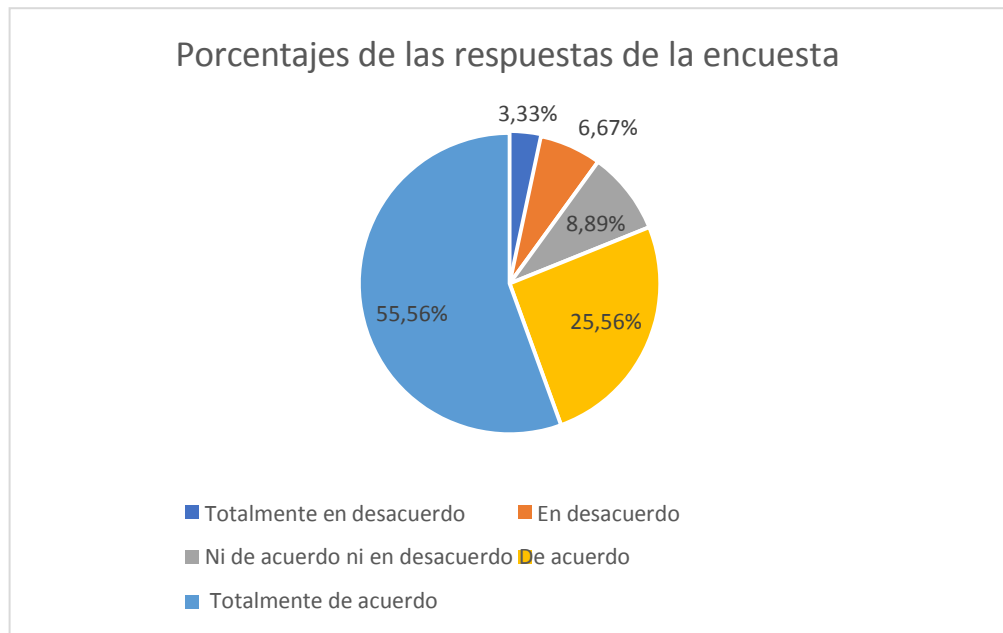
Luego podemos observar la relación que se genera entre el benchmarking, los concursos y la comunicación, donde los entrevistados dieron a entender que, partiendo por la comunicación, se pueden generar instancias participativas como concursos, de los cuales nacen innovaciones mayoritariamente por medio del benchmarking. También hay que destacar que existen los entrevistados mencionan que la tendencia de las innovaciones es a la incremental, donde ya muchos la observan como parte de un proceso dentro de la organización.

Y por último tenemos la coocurrencia que se puede observar en la tabla x entre los grupos de trabajo, los métodos de trabajo y la comunicación, donde se puede decir que, para mejorar la comunicación, que ya observamos durante la investigación que es una parte importante para la innovación, idealmente hay que mejorar la forma en que se trabaja dentro de la organización mediante la implementación de nuevos métodos de trabajo que les permita trabajar en equipo en grupos de trabajo. Y de esta forma fomentar un espacio de comunicación constante entre los mismos trabajadores.

4.2. Análisis de los resultados

Anteriormente pudimos observar los resultados de las encuestas, los cuales arrojaron respuestas variadas por partes de los entrevistados. Partiendo por los porcentajes de las respuestas a nivel general las cuales se representan en el gráfico 10.

Gráfico 10: Porcentajes de respuestas de las encuestas



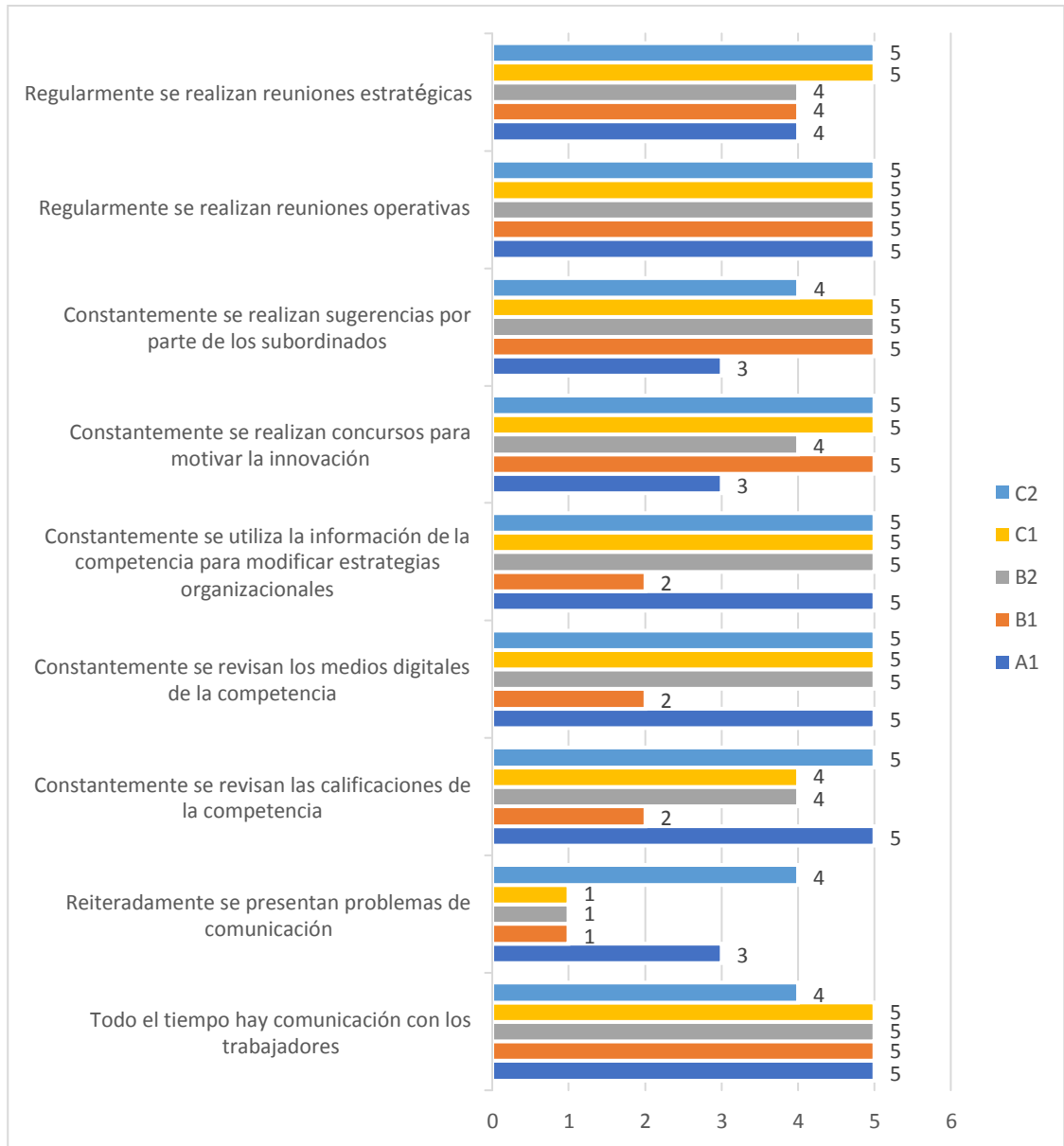
Fuente: Elaboración propia con datos de las encuestas

Como se puede demostrar en el gráfico, los niveles de totalmente de acuerdo contemplan más del 50% de las respuestas, mientras que los niveles de totalmente en desacuerdo fueron solo de un 3,33%, de esto se puede inferir que las respuestas estuvieron orientadas a una aprobación de las afirmaciones planteadas lo que demuestra que los entrevistados perciben que las organizaciones en las cuales trabajan no solo toman en serio la importancia de la innovación, sino que también saben lo necesaria que es para el rubro comercial y para poder seguir creciendo a nivel organizacional. Por otro lado, el porcentaje de totalmente en desacuerdo provienen de que los costos son una limitante para la innovación, qué mediante las explicaciones brindadas a través de toda la encuesta, se

entiende que es un factor clave para la innovación, pero que ya las organizaciones debiesen de tener asegurado el costo para innovar.

Dentro de la categoría de control interactivo, podemos ver cuál fue la afirmación que obtuvo una mayor recepción la cual lo muestra el gráfico 11.

Gráfico 11: Comparativo de totalmente de acuerdo en control interactivo

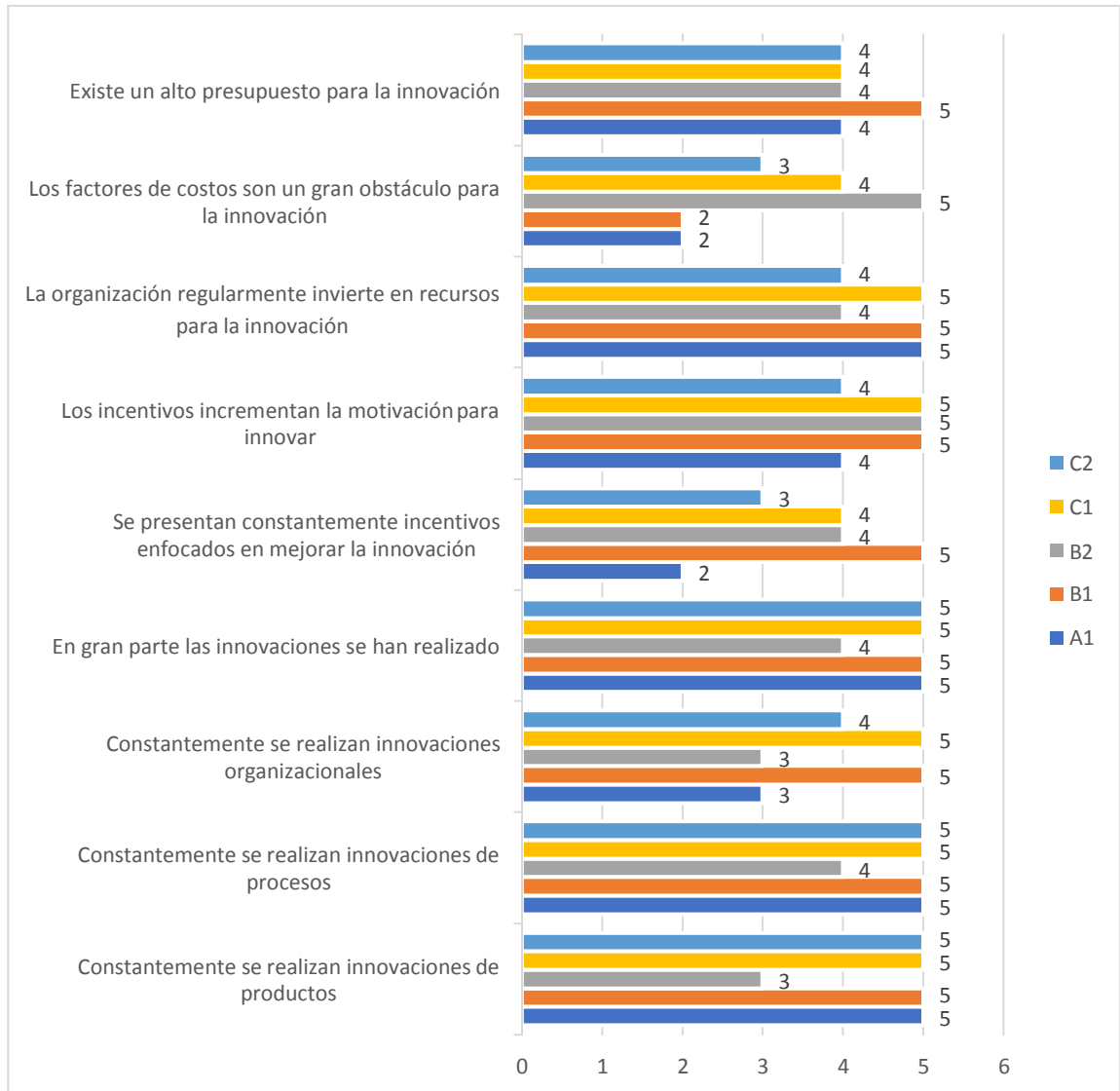


Fuente: Elaboración propia con datos de las encuestas.

El análisis que se puede realizar mediante el gráfico que demuestra que la afirmación que obtuvo una mayor reacción de totalmente de acuerdo es que regularmente se realizan reuniones operativas, donde podemos indicar que este tipo de reuniones se realizan de forma frecuente en estas tres organizaciones, indicando las actividades que se desempeñaran en ese momento. Por el lado contrario, la afirmación que tuvo menor grado de acuerdo entre los entrevistados fue que reiteradamente se presentan problemas de comunicación, dando a entender que en estas organizaciones no ocurren conflictos por comunicación de forma constante, y que más bien la comunicación se da de forma continua. Por otro lado, los reiterados problemas de comunicación no tienen ninguna respuesta en totalmente de acuerdo.

Ahora, considerando el mismo formato anterior, pero con la categoría de innovación la cual está representada en el gráfico 12.

Gráfico 12: Comparativa de totalmente de acuerdo en innovación



Fuente: Elaboración propia con datos de las encuestas.

En este caso las respuestas estuvieron menos variadas que en el caso anterior, pero que finalmente la afirmación con más totalmente de acuerdo fueron que constantemente se realizan innovaciones de productos y que en su mayoría las innovaciones llegan a realizarse, de esto se puede inferir que dentro de estas organizaciones predominan las innovaciones de los productos lanzados por estas empresas, teniendo este tipo de innovaciones como parte ya de la organización. Finalmente, la que menos porcentaje de acuerdo obtuvo fue que los porcentajes de costos son un impedimento para la innovación,

lo cual ya se dijo anteriormente que los costos se ven como parte de la innovación y hay que estar preparado para poder generar utilidades con la innovación.

Dentro de las respuestas se puede inducir mediante la covarianza y correlación es que, al observar constantemente los movimientos realizados por la competencia, ya sea con respecto a la revisión de los medios digitales, como las reseñas o comentarios de los consumidores de la competencia, se realizan esfuerzos para diseñar mejoras en las propias estrategias organizacionales, lo cual se puede observar como un movimiento para generar innovaciones. Otro de los análisis que se pueden inducir es que para mantener o generar una motivación por parte de los trabajadores, se necesitan incentivos y generar elementos como buzones de sugerencias para obtener resultados innovadores. También al generar constantemente proyectos de innovación para ser evaluados, la mayoría de estos podrían ser desarrollados, ya sean innovación de procesos, productos u organizacionales.

Ahora con respecto a las variables que no tienen una relación directa, se infiere que al presentarse problemas en la comunicación, se dificulta el trabajo en equipo por lo que no se generaría un trabajo esperado con respecto a la vigilancia estratégica, tampoco se generaría una relación entre utilizar la vigilancia estratégica con obtener un alto presupuesto para la innovación, esto debido a que no genera una relación causa y efecto entre estas variables, por lo que no habría una relación directa.

Dentro de los datos capturados por la encuesta, se realizó un análisis de correlación (Ver Anexo 12), que permitió generar relaciones entre las variables que se estudiaron tanto del control interactivo como de innovación las cuales ya han sido mencionadas durante la investigación y también se realizó un análisis PCA, del cual inferimos que dentro de las agrupaciones más representativas, encontramos la vigilancia estratégica, la cual además es parte desde un inicio de una categoría central del control interactivo (Ver Anexo 13), este componente explica un 53% la variabilidad de los datos, que conjunto a la escala Likert, se infiere que existe una actitud muy fuerte por parte de los entrevistados para la realización de la vigilancia estratégica y que acorde al perfil de actitud podemos decir que la vigilancia estratégica si es muy fuerte para la generación de innovación (Ver Anexo 14).

Otra agrupación que se infiere son los obstáculos para innovar en base a las sugerencias, la cual explica un 28% de la variabilidad de los datos, lo cual genera interés, debido que no estaba completamente clara la relación (Ver Anexo 15), y los resultados obtenidos fueron que existe una actitud fuerte por parte de los entrevistados, y bajo el perfil

de la actitud se puede decir que al menos son fuertes las deficiencias en sugerencias para la innovación como obstáculo para la realización de nuevos proyectos.

Por último, se obtuvo los concursos para la innovación organizacional, la cual explica un 12% de la variabilidad de los datos, la cual, en conjunto con las otras agrupaciones, contemplan sobre el 90%, de esto se infiere que la actitud es muy fuerte, pero según el perfil se puede decir que al menos es fuerte la relación de generar concursos para las innovaciones organizacionales (Ver Anexo 16).

4.3. Análisis Generales

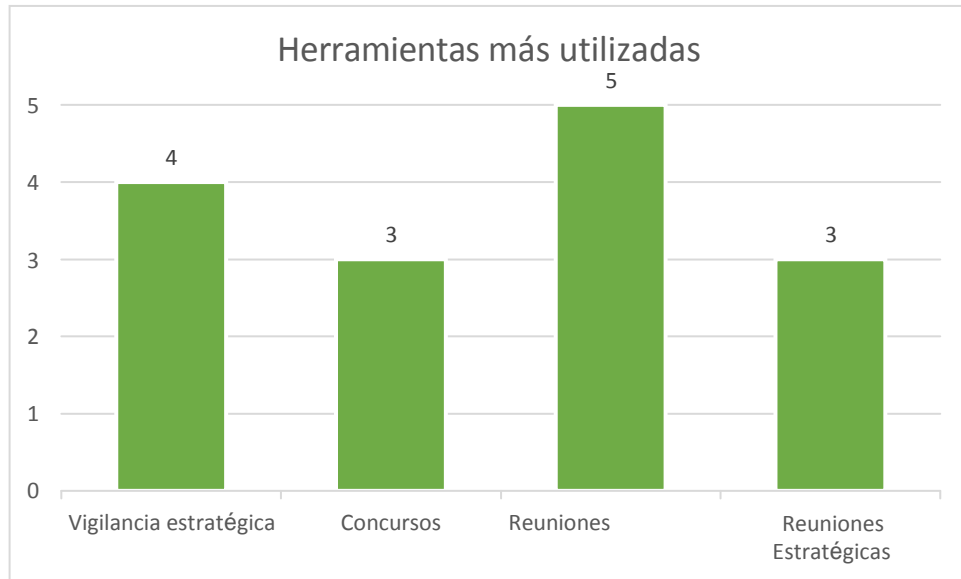
Dentro de lo que se puede inferir a nivel general es que cuando las instituciones toman en serio la innovación y potencian este fenómeno a sus trabajadores, resulta fácil poder generar una propuesta innovadora. Ya que todos los individuos (A1, B1, B2, C1 y C2) respondieron de forma positiva la pregunta ¿considera que, realizando esfuerzos en las herramientas del control interactivo, estos fomentan la innovación?, entonces aumenta la tasa de innovación. Esto además genera que las empresas se dediquen a contratar a personas con una visión innovadora y que vaya acorde a las características que la misma institución presente, así tener primero un alineamiento entre los trabajadores y la organización, también esto provoca que los sistemas de comunicación deban de ser directos en todo sentido, donde los reportes de información sean oportunos, claros y precisos, lo cual provoca que al momento de tomar decisiones, de acordar proyectos futuros y de elegir los grupos de trabajo sea de forma óptima.

Otra de las hipótesis que se puede inferir es que en su mayoría, las innovaciones que más se realizan son las de productos y las de procesos, con la explicación que la mayor parte de las empresas que se entrevistaron ven como parte del proceso la innovación por lo que constantemente están trabajando en innovaciones como mejoras en ciertos de los productos y servicios que ofrecen, dejando atrás los tipos de innovaciones organizacionales las cuales no se realizan tan seguido como las demás producto que son cambios que no se pueden realizar de forma constante ya que demandan más tiempo y recursos, aunque si lo vemos de forma de innovaciones organizacionales, hay empresas que la realizan con mayor frecuencias que otras.

Según los hallazgos de la investigación, mediante las entrevistas y las encuestas realizadas, se puede mencionar, que el control interactivo cumple como un factor importante para generar innovación en las empresas según diversas respuestas de este estudio (A1, B1, B2, C1 y C2). Ahora para saber en ¿Cómo el control interactivo interactúa con la innovación?, para esto se realizó un análisis de la información capturada, la cual arroja que todos los entrevistados (A1, B1, B2, C1 y C2) considera que el uso del control interactivo genera en primera instancia un conocimiento recíproco entre todas las personas que componen la organización, es decir, conocerse como personas, ya que este control no coloca barreras para generar una fluidez en la comunicación, donde desde la persona que está más arriba en la jerarquía de la organización hasta la que está más abajo, pueden generar una comunicación directa, al trabajar en equipos de trabajo, al tener una confianza tanto de sí mismos para proponer ideas, al ser respetados a la hora de comunicar su opinión, entre otras cosas.

También este control interactivo lo que permite es generar instancias en el trabajo donde se permita discutir, debatir y desarrollar nuevos proyectos que puedan ser generados por cualquier miembro de la organización (Simons, 1995), en donde se pueden analizar de cierta forma objetiva cada uno de los proyectos, además de permitir mejoras en cada proyecto de forma continua, que permita la participación de todos los miembros que componen ese grupo de trabajo para así obtener resultados favorables para la organización donde puedan mejorar sus procesos ya sea de cualquier índole como producción, distribución, atención al público, entre otros, y que también permitan que las mismas personas obtengan un beneficio personal al ser inclusivos, aprender de los mismos compañeros al colaborar juntos y así obtener o desarrollar sus habilidades tanto profesionales como personales (A1, B1 y B2).

Gráfico 13: Herramientas más utilizadas



Fuente: Elaboración propia con datos de las encuestas

Ahora con respecto a las herramientas, se puede observar en el gráfico 13, donde los números que representan cada gráfico es la cantidad de individuos que respondieron totalmente de acuerdo a la utilización de estas herramientas, que las personas entrevistadas obtienen distintas innovaciones mediante muchas herramientas, como lo son los concursos, lo cual se puede observar en las respuestas de las afirmaciones CI_3.1 que se refiere a la realización constante de concurso para motivar la innovación y complementado a las respuestas sobre el surgimiento de innovaciones mediante concursos, donde gran parte de los entrevistados como el B1, C1 y C2 dieron respuestas de totalmente de acuerdo con la afirmación, por otro lado todos los entrevistados han tenido conocimientos de generación de innovación mediante concursos, solo que unos se realizan más que otros como lo es el caso de los entrevistados C1 y C2 que realizan concursos de forma más frecuente.

La generación de concursos permiten que los trabajadores se den la oportunidad de dejar fluir sus pensamientos, obteniendo como resultados propuestas interesantes que le permitan a la empresa poder desarrollar mejoras significativas y que incluso estas no hayan sido consideradas por la organización ya que son los subordinados quienes están frente al público y tienen una noción más cercana de las mejoras que se puedan realizar tanto para

agilizar los trabajos realizados como para brindarles un mejor servicio a los consumidores, esto además se puede realizar mediante buzones de sugerencias donde de forma rápida se puedan recopilar todas las opiniones de mejora que los trabajadores puedan aportar para la organización.

Estos concursos también tienen que ir acompañado de incentivos para los trabajadores tanto monetarios como no monetarios, así para poder impulsar la participación y tener un mayor rango de opciones para poder implementar, además para poder realizar todos estos concursos y generar mayores innovaciones es necesario contar con los recursos suficientes, que dentro de la investigación, se admite por parte de los entrevistados que es un factor importante para poder realizarlo, pero como son empresas de retail y cuentan con estos recursos, no se verían frenados por este factor (A1, B1, C1 y C2)

Otra herramienta mencionada que es muy recurrente según los entrevistados A1, B2, C1 y C2 es la vigilancia estratégica, que la visión de esta para poder generar innovaciones es no fijarse solamente en lo que la competencia nacional hace, sino tener una mirada más amplia de forma internacional como lo menciona el entrevistado A1 en la pregunta de cómo la vigilancia estratégica les ha permitido generar innovaciones, la cual les permita generar avances tanto tecnológicos como operativos las cuales les genere tener una competitividad alta con respecto a los pares, es decir un *benchmark* global.

CAPÍTULO V: Conclusiones

Dentro de la investigación, se muestran distintas aristas que nos permiten desarrollar un análisis sobre las herramientas del control interactivo y sus usos como parte de saber cómo poder relacionar el control interactivo con la innovación.

Como es sabido, en Chile durante los meses de octubre y noviembre del año 2019 ocurrió un estallido político - social que provocó grandes disturbios a lo largo de todo el país y por ende surgieron retrasos en la investigación propiamente tal, lo cual generó un plan de contingencia que se basó en tener flexibilidad en la cantidad de entrevistados por empresa, disminuyendo de 3 a 2 entrevistados, exceptuando el caso de la empresa A donde solo hay una persona entrevistada la cual se consideró por ser una de las personas entrevistadas que estuvo 100% relacionada con innovación.

Indagando tanto en la literatura como en los resultados de las encuestas y de las entrevistas que se realizaron, primero se valida mediante varios autores que han investigado sobre el control interactivo, que este tiene una relación estrecha con la innovación por la cual las empresas que integran dentro de sus procedimientos la innovación, al utilizar el control interactivo fomenta la innovación, pero no se ha hablado de forma masiva la forma en que estas se relacionan.

Con toda la información recopilada en esta investigación, se llegó a la conclusión de que el control interactivo interactúa de forma positiva a generar innovación en las empresas de *retail* en Chile, esto mediante la utilización de herramientas del control interactivo, que al elegir utilizar alguna de estas herramientas, como las reuniones operativas que son las que más utilizan los individuos de esta investigación y luego le sigue la vigilancia estratégica, estas por consecuencia logran fomentar la innovación en la organización. Además, como el control interactivo lo que permite es que se genere una comunicación transversal, donde exige comunicación entre todos los trabajadores de una organización o por lo menos en su gran mayoría, donde se generan debates, discusiones y conversaciones que permiten considerar propuestas desde el nivel táctico que generan estrategias emergentes dentro de un mercado turbulento.

Se puede concluir que las reuniones operativas son las más utilizadas para fomentar la innovación, las cuales, si se les da una orientación a la innovación, estas logran fomentar la innovación. En segundo lugar se encuentra la vigilancia estratégica, que les permite

generar innovación observando a la competencia y así poder aplicar ya sea nuevos cambios, a través de implementar nuevas tecnologías, generar modificaciones en relación con los competidores tanto nacionales como internacionales modificando funcionalidad de productos o imagen, entre otras cosas. También otra de las herramientas que más sirven en tercer lugar son los concursos, los cuales generan espacios para darles la oportunidad a los subordinados de poder demostrar sus capacidades creativas e implementarlas. En contraste, las herramientas que menos se utilizan son las reuniones estratégicas y los concursos, a diferencia de que los concursos no se utilizan, pero si esta la intención, según todos los individuos (A1, B1, B1, C1 y C2).

Por otra parte, se pudo identificar que estas empresas si demuestran interés por fomentar su cultura de innovación mediante las, mostrando preocupación por generar innovaciones incrementales y radicales, incrementando la participación de los trabajadores en las reuniones y con la intención de generar políticas de innovación que permitan que esta sea constante, pero que existen limitantes como la capacidad humana, también que no existen políticas de innovación, tiempo y costo.

La importancia de este estudio es que se identifica que existe una interacción con percepción positiva del control interactivo en la innovación, además se puede proponer utilizar, según la experiencia de los individuos entrevistados y encuestados de este estudio, una cierta cantidad de herramientas de control interactivo basado. Por tanto, las herramientas propuestas están basadas en la realidad, y es una guía para empresas que quieran comenzar a aplicar control interactivo en *retails* en Chile, lo anterior es importante a nivel organizacional ya que puede disminuir que las empresas quiebren al generar innovaciones mediante el control interactivo, permitiéndoles mantenerse fuerte en un mercado altamente competitivo, además de poder hacer partícipe a toda la organización para generar ideas frescas, rápidas y efectivas.

Se sugieren investigaciones futuras relacionadas al control interactivo y la innovaciones tales como, investigar como el control interactivo fomenta la innovación en otras industrias; indagar sobre como los métodos de trabajo permiten generar innovación; crear un modelo de control de gestión que sea utilizado de forma interactiva que permita generar innovación y analizar tanto el sistema de control interactivo como el de diagnóstico para generar innovación en Chile.

REFERENCIAS

- Anguita, J. C., Labrador, J., & Campos, J. D. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (II). *Atención primaria*, 31(9), 592-600.
- Araneda, H. (2009). Innovaciones en formación para la empleabilidad: una agenda en construcción. Recuperado de <http://www.innovum.cl/portal/web/guest/biblioteca-on-line>.
- Ballvé, A. M., & Amat, J. (2006). Los cuadros de mando como sistemas interactivos. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de gestión*, 4(8), 59-81.
- Banco Central, (2018). Cuentas Nacionales de Chile 2013 - 2018. Recuperado de: <https://www.bcentral.cl/web/guest/-/cuentas-nacionales-de-chile-2013-2018>
- Bisbe, J. (2006). El uso de los sistemas de control de gestión por parte de la alta dirección, ¿bloquea o estimula la innovación? *Revista de contabilidad y dirección*, (3), 177-196.
- Boxwell, R. J., Rubiera, I. V., McShane, B., & Zaratiegui, J. R. (1995). *Benchmarking para competir con ventaja* (No. 658.4/B78bE). New York: McGraw-Hill.
- Bustos, F. G., & i Prats, J. T. (2013). *Cuadro de Mando Integral*. Ediciones Díaz de Santos.
- Caviedes, E. G. (2005). Transversalización de la perspectiva de género en Chile: En la búsqueda de la equidad.
- Dávila, T. (2005). The promise of management control systems for innovation and strategic change. *Controlling strategy: Management, accounting, and performance measurement*, 37-61.
- Drucker, P. (1986). La disciplina de la innovación. *Harvard-Deusto Business Review*, 2º trimestre.
- Galbraith, J. K. (1997). *The good society: the human agenda*. HMH.
- García, P. S., Soldevila, P., & Cordobés, M. (2008). *Manual de contabilidad de gestión para empresas franquiciadoras y de retail*. Profit Editorial.
- García González, R., Suárez Pérez, R., & Mateo-de-Acosta, O. (1997). Comunicación y educación interactiva en salud y su aplicación al control del paciente diabético. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 2, 32-36.

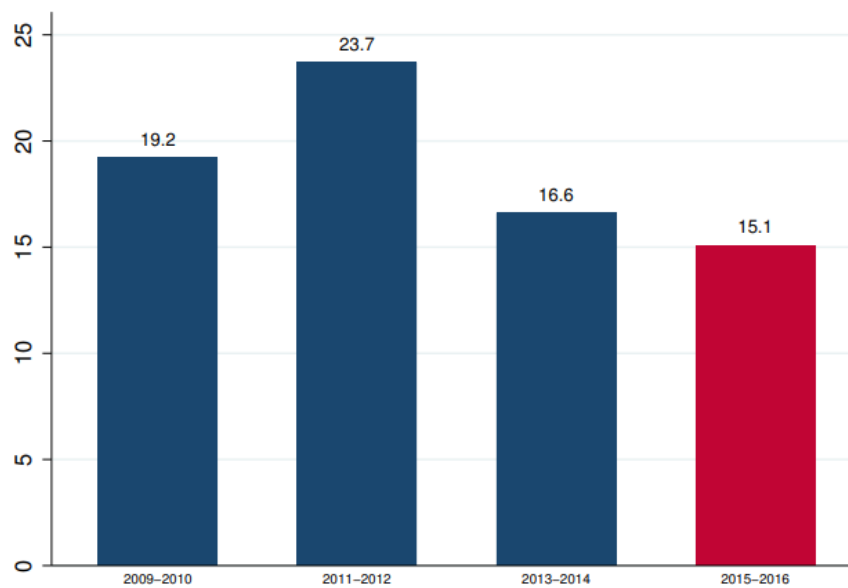
- Gómez-Ruiz, L., & Naranjo-Gil, D. (2016). El uso interactivo de la información de control y las respuestas emocionales de los empleados. *Revista de Contabilidad*, 19(1), 102-110.
- Guerrero-Martínez, D. G. (2012). Factores clave de éxito en el negocio del retail. *Ingeniería Industrial*, (030), 189-205.
- Enguídanos, A. M. (2009). *Diccionario de contabilidad, auditoría y control de gestión* (Vol. 3). Ecobook.
- Hammer, D., & Wildavsky, A. (1990). La entrevista semi-estructurada de final abierto. *Aproximación a una guía operativa. Historia y fuente oral*, 23-61.
- Jordán, H. (1995). *Control de gestión*. DEADE, Comisión Europea, 1996.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance.
- Lemus Medina, I. C., & Pinzón Mayorga, S. A. (2012). Controles para asegurar la ejecución de las estrategias bajo las premisas de liderazgo empresarial. Recuperado de <http://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/6877>
- Magro, C. B. D., & Pícolo, J. D. (2017). The use of interactive and diagnostic control systems in the management of an undergraduate course. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*, 33(57), 77-95.
- Ministerio de economía fomento y turismo, (2017). Informe de resultados: Empresas en Chile Cuarta Encuesta Longitudinal de Empresas. Recuperado de: <https://www.economia.gob.cl/2017/03/16/cuarta-encuesta-longitudinal-de-empresas-ele4.htm>
- Monge, E. C. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Revista de Ciencias Económicas*
- Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa*. Neiva: universidad surcolombiana, 113.
- Oslo, O. M. (2004). *Proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica*. Tradução da Financiadora de Estudos e Projetos. Paris: OCED.
- Osma, B. G., Gomez-Conde, J., & de las Heras, E. (2018). Debt pressure and interactive use of control systems: Effects on cost of debt. *Management Accounting Research*, 40, 27-46.
- Quecedo, R., & Castaño, C. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de psicodidáctica*, (14), 5-39.

- Rangel, M. B. (2018). Aspectos conceptuales sobre la innovación y su financiamiento. *Revista Análisis Económico*, 27(66), 25-46.
- Real Academia Española, (2019). Concurso. Recuperado de: <https://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=concurso>
- Rico, R. R. (2005). *Retail Marketing 2/e* (arg). Pearson Educación.
- San Martín, C. D., González, F. C., & Gaete, R. M. (2014). Análisis conceptual de indicadores de gestión SCOR y Balanced Scorecard en la industria de retail. *Iberoamerican Journal of Industrial Engineering*, 6(11), 59-73.
- SII, (2016). Estadísticas de empresas por rubro económico. Recuperado de: http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_rubro.htm
- Simons, R (1995). Palancas de control: Como usan los gerentes sistemas novedosos de control para conducir la renovación estratégica.
- Stecher, A. (2012). Perfiles identitarios de trabajadores de grandes empresas del retail en Santiago de Chile: aportes psicosociales a la comprensión de las identidades laborales. *Psyche (Santiago)*, 21(2), 9-20.
- Suárez, O. M. (2004). Schumpeter, innovación y determinismo tecnológico. *Scientia et Technica*, 2(25).
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Veiga, L. (2001). Innovación y competitividad. *Revista de antiguos alumnos del IEEM*, 4(3), 72-87.
- Vega, M. A. (2012). Aspectos y avances en ciencia, tecnología e innovación. *Polis. Revista Latinoamericana*, (33).
- Vera, J. M. A. (2013). *Dirigir: liderar, motivar, comunicar, delegar, dirigir reuniones--*. ESIC Editorial.
- Vieites, A. M. G., & González, J. L. C. (2010). Un análisis de las relaciones entre I+D, innovación y resultados empresariales: el sector de electrónica e informática en España. *Economía industrial*, (376), 151-167

ANEXOS

Anexo 1: Gráficos sobre la encuesta de innovación.

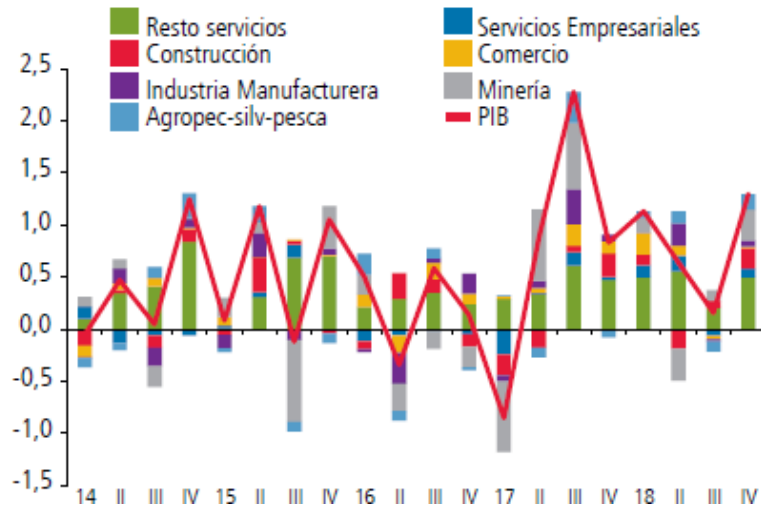
Evolución tasa de innovación (%)



Fuente: Decima, novena, octava y séptima encuesta de innovación.

Anexo 2: Participación del PIB.

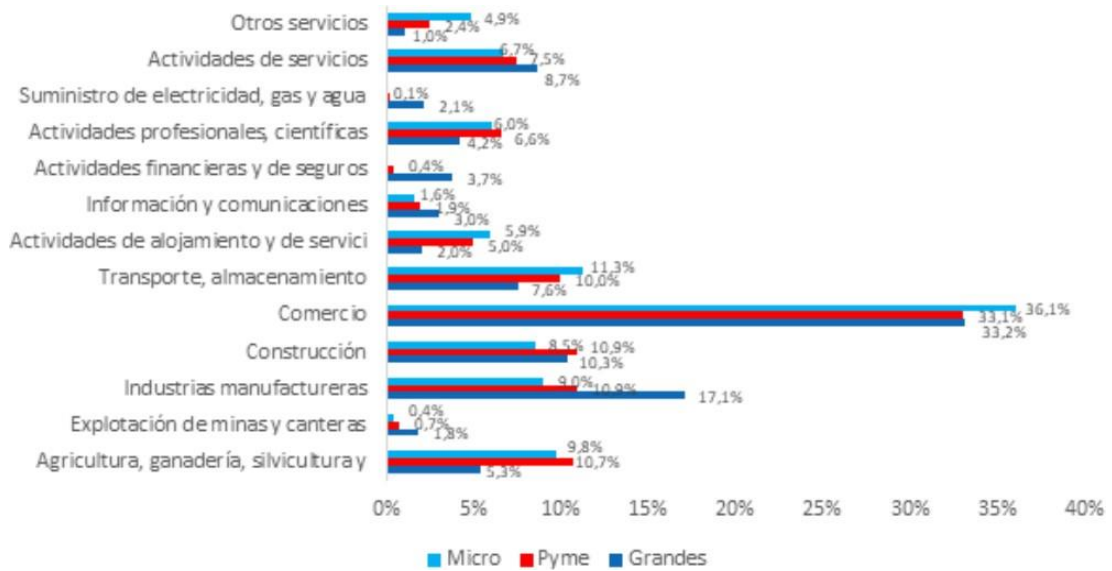
Contribución de las actividades económicas al crecimiento del PIB
(desestacionalizado; contribución porcentual respecto al trimestre anterior)



Fuente: Elaborado por el Banco Central.

Anexo 3: Empresas por rubro en Chile.

Título: Composición de empresas por sector y tamaño (% sobre el total de empresas en cada estrato, 2016)



Fuente: Ministerio de economía, fomento y turismo en base a la cuarta ELE (Encuesta Longitudinal de empresas).

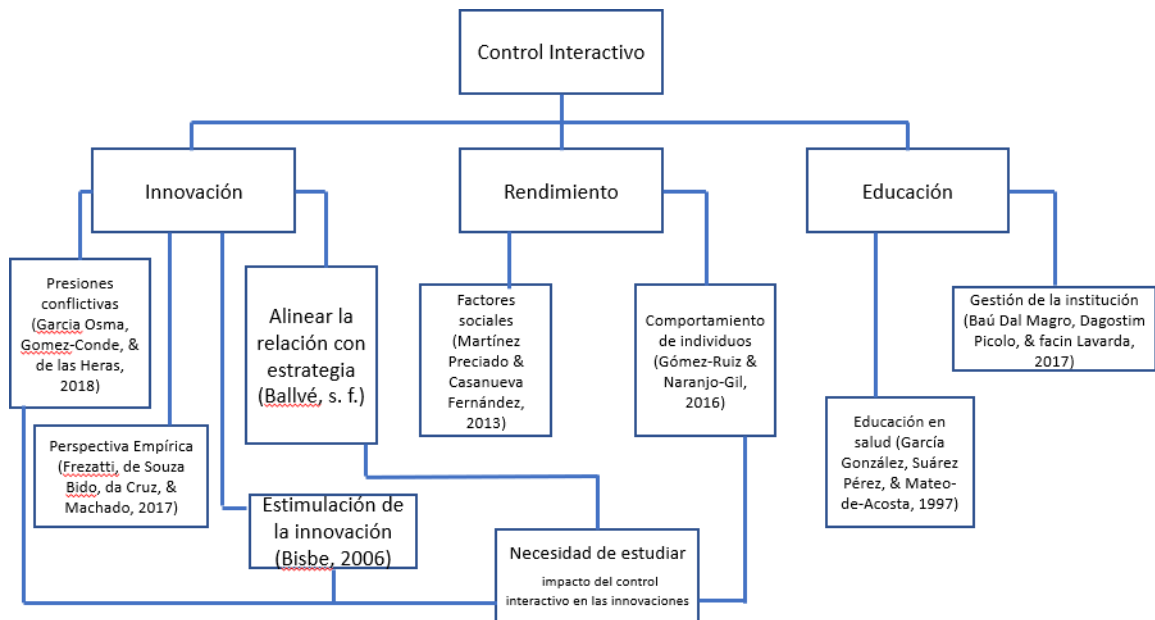
Anexo 4: Monto de ventas por sector.

RUBRO ECONÓMICO	Año Tributario 2016 (Año comercial 2015)		
	Monto de Ventas (miles de UF)	Nº Trabajadores Dependientes Informados	Remuneraciones de Trabajadores Dependientes (miles de UF)
A - Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	1.156.141,3	1.008.165	83.461,6
B - Pesca	285.755,9	84.955	11.525,3
C - Explotación de Minas y Canteras	1.658.138,6	111.924	70.542,8
D - Industrias Manufactureras No Metálicas	2.676.541,3	734.960	147.872,1
E - Industrias Manufactureras Metálicas	1.163.877,3	402.595	82.067,3
F - Suministro de Electricidad, Gas y Agua	1.109.635,6	72.162	54.390,2
G - Construcción	1.194.172,0	1.422.651	172.895,2
H - Comercio al por Mayor y Menor, Rep. Veh. Automotores Enseres Domésticos	4.317.839,7	1.436.016	263.052,9
I - Hoteles y Restaurantes	173.231,0	324.135	26.377,7
J - Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	1.046.565,1	496.039	98.426,0
K - Intermediación Financiera	4.981.517,7	261.895	136.523,4
L - Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler	1.082.768,5	1.148.334	189.148,6
M - Adm. Pública y Defensa, Planes de Seg. Social Afiliación Obligatoria	48.274,3	404.015	163.217,4
N - Enseñanza	225.234,6	468.794	116.883,4
O - Servicios Sociales y de Salud	160.599,5	246.822	77.172,9
P - Otras Actividades de Servicios Comunitarias, Sociales y Personales	85.818,3	275.556	68.964,4
Q - Consejo De Administración de Edificios y Condominios	210,9	8.739	875,5
R - Organizaciones Y Órganos Extraterritoriales	160,8	423	388,9
Sin Información	139,0	274	18,9
Total general	21.366.621,4	8.908.454	1.763.804,6

Elaborado por: Departamentos de estudios económicos y tributarios de la subdirección de Gestión Estratégica y Estudios Tributarios del Servicio de Impuestos.

Fuente: Formularios 22, 29 y Declaraciones Juradas Nº 1887 y 1827 que se encuentran registradas en las bases del SII.

Anexo 5: Mapa literario.



Fuente: Elaboración propia en base a la literatura.

Anexo 6: Principales contribuciones del CM y el CMI como sistema de control por diagnóstico e interactivo.

	<i>Cuadro de mando (CM)</i>	<i>Cuadro de Mando Integral (CMI)</i>
<i>Sistemas de Control por Diagnóstico (SCD)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Es un sistema de medición del rendimiento muy útil para controlar y diagnosticar situaciones, que genera y presenta información uniforme, clave y confiable. • Los indicadores se eligen a fin de llamar la atención hacia los factores que pueden llevar a la compañía al progreso competitivo. • Es útil para mejorar los procesos de control y toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Debe reflejar el mapa estratégico del negocio que se encuentra en las mentes de los directivos a fin de comunicar, alinear e implementar la estrategia. • Apunta a los recursos individuales que buscan oportunidades en los resultados, al tiempo que determina objetivos claros y precisos.
<i>Sistemas de Control Interactivo (SCI)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda a generar una visión más amplia del contexto, lo que permite a la compañía tener la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios, detectar las oportunidades y defenderse de las amenazas. • Como está más orientado al diagnóstico de las situaciones, contribuye a la promoción de la innovación. • Reduce el temor a desafiar el <i>status quo</i>, a participar en debates en la organización. Así, promueve y genera conocimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es útil para focalizar a la organización, ya que permite la retroalimentación, la evaluación de la comprensión de la estrategia, de los objetivos alcanzados y de las recompensas. • Sin embargo, en compañías con madurez gerencial o en contextos estables, los CMI flexibles (como los implementados en Microsoft América Latina o Citibank) pueden utilizarse para generar creatividad e innovación, para estimular la búsqueda y el aprendizaje a fin de permitir que surjan estrategias nuevas.

Fuente: Elaborado por Amat y Ballvé.

Tesis “ANÁLISIS DE LA INTERACCIÓN DEL CONTROL INTERACTIVO EN LA INNOVACIÓN EN EMPRESAS DE RETAIL EN CHILE”

Guía Entrevista cuestionario y entrevista semiestructurada

Entrevistador: Alexander Felipe Orellana Castillo

Alcance: Exploratorio

Preguntas de investigación

- ¿Cómo influye el control interactivo en fomentar la innovación en empresas comerciales retail?
- ¿Qué herramientas de control interactivo se utilizan para fomentar la innovación?

Objetivos

General: Analizar el aporte del control interactivo en la innovación de empresas comerciales de retail a nivel nacional

Específicos:

- Identificar características del control interactivo y su relación con la innovación.
- Recopilar información sobre el uso del control interactivo y su relación con la innovación.
- Analizar el efecto del control interactivo en fomentar la innovación
- Identificar el mejor uso del control interactivo para el fomento de la innovación.

Herramientas: Grabadora, Libreta y Guía.

Esta es una entrevista confidencial con fines académicos donde el objetivo de la tesis es explorar si el control interactivo fomenta la innovación, entendiendo como:

- Control interactivo: Promueve el involucramiento personal y periódico de la dirección en los planes y acciones de los subordinados. Enfoca la atención en las incertidumbres estratégicas, estimula el aprendizaje organizacional, y provoca estrategias emergentes.
- Innovación: La innovación forma parte específica de lo que es el emprendimiento y se define como un medio por el cual se crean nuevos recursos con el fin de generar riquezas y también se puede definir como un intento de crear un cambio y nacen por sucesos inesperados, por una necesidad, por cambios de la industria y del mercado y por cambios en el entorno

Duración: 45 minutos.

Esta guía será utilizada por el entrevistador y será de forma personal y presencial

Categorías

- *Control interactivo:*
 1. Comunicación
 2. Vigilancia estratégica (Benchmark)
 3. Concursos
 4. Reuniones

- *Innovación:*
 1. Tipos
 2. Incentivo
 3. Constancia
 4. Recursos

Parte 1: Preguntas demográficas

Nombre:	
Edad:	
Género:	
Rubro:	
Puesto de trabajo:	
Empresa:	
Años de trabajo en la empresa:	
Título:	

Parte 2: Cuestionario

Control interactivo					
Comunicación: Proceso por el que se transmite información dentro de la organización entre los trabajadores.					
Niveles de acuerdo					
	1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Ni acuerdo ni desacuerdo	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
1. Todo el tiempo existe una comunicación con los trabajadores.					
2. Reiteradamente se presentan problemas de comunicación.					
Vigilancia estratégica: Se entiende como una herramienta que permite captar información del exterior, analizarla y convertirla en conocimiento para tomar decisiones con menor riesgo y poder anticiparse a los cambios.					
Niveles de acuerdo					
	1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Ni acuerdo ni desacuerdo	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
1. Constantemente se revisa las calificaciones de los clientes de la competencia.					

2. Constantemente se revisan los medios digitales de la competencia como redes sociales, página web, etc.					
3. Constantemente utiliza la información capturada de la competencia para modificar las estrategias organizacionales.					
Concursos: Se reconoce como una “competencia” entre distintos candidatos o grupo de candidatos que buscan una recompensa.					
Niveles de acuerdo					
	1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Ni acuerdo ni desacuerdo	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
1. Constantemente se realizan concursos para motivar la innovación.					
Constantemente se reciben sugerencias por parte de los subordinados.					
Reuniones estratégicas: Son reuniones programadas periódicamente que se centran en el uso de datos para evaluar y mejorar el progreso en las prioridades estratégicas definidas dentro de una organización.					
Reuniones operativas: Son reuniones que permiten al equipo mantenerse informado y consciente sobre el progreso de las tareas a nivel operativo e identificar las dificultades a superar.					
Niveles de acuerdo					
	1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Ni acuerdo ni desacuerdo	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo

1. Regularmente se realizan reuniones operativas.					
2. Regularmente se realizan reuniones estratégicas.					

Innovación					
<p>Innovación dentro de la organización:</p> <p>Una innovación de producto es la introducción en el mercado de un bien o un servicio nuevo o significativamente mejorado, en cuanto a sus características o al uso.</p> <p>Una innovación de proceso es la implementación de un nuevo o significativamente mejorado proceso de producción, método de distribución o actividad de soporte para bienes o servicios.</p> <p>Una innovación organizacional es la introducción de una nueva metodología en la práctica del negocio (incluyendo administración del conocimiento), la organización del lugar de trabajo o las relaciones externas que no han sido usadas en la empresa anteriormente.</p> <p>Las innovaciones incrementales son cuando se crea valor sobre un producto ya existente en el mercado, agregándole nuevas mejoras.</p> <p>Las innovaciones radicales son cambios mayores que representan un paradigma tecnológico e incluso llegan a crear nuevas industrias.</p>					
Niveles de acuerdo					
	1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Ni acuerdo ni desacuerdo	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
1. Constantemente se realizan innovaciones de productos dentro de la organización.					
2. Constantemente se realizan innovaciones de procesos dentro de la organización.					
3. Constantemente se realizan innovaciones organizacionales dentro de la organización.					

4. En gran parte los proyectos de innovación se han realizado					
<p>Incentivos: Estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar en este caso la innovación.</p> <p>Motivación: La motivación es un proceso que da cuenta de la intensidad (¿cuánto esfuerzo?), dirección y persistencia (¿cuánto tiempo dura el esfuerzo?) de un individuo por conseguir una meta.</p>					
Niveles de acuerdo					
	1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Ni acuerdo ni desacuerdo	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
1. Se presentan constantemente incentivos enfocados en mejorar la innovación					
2. Los incentivos incrementan la motivación para la innovación.					
<p>Recursos: Se denomina recursos a todos aquellos elementos que pueden utilizarse como medios a efectos de alcanzar un fin determinado.</p>					
Niveles de acuerdo					
	1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Ni acuerdo ni desacuerdo	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
1. La organización regularmente invierte recursos en innovación.					

2. Los factores de costos son un gran obstáculo para la innovación.					
3, existe un alto presupuesto para la innovación.					

Parte 3: Entrevista

Control interactivo

Comunicación:

- 1- Explique de qué forma se comunica con los trabajadores y comente si esa comunicación fomenta la innovación (Ejemplo: a través de discursos, correos, teléfono, personal, entre otras y como ayuda al trabajo en equipo.)

Observación:

Vigilancia estratégica:

- 1- De qué forma la vigilancia a la competencia les permite generar nuevas propuestas. ¿Existe alguna anécdota?

Observación:

Concursos:

- 1- Explique de qué manera los concursos permiten generar mayor interacción entre los trabajadores. ¿De los concursos o buzones de sugerencias ha surgido alguna innovación en la empresa, ya sea radical o incremental?

Observación:

Reuniones:

- 1- Comente sobre como son las reuniones (operativas y/o estratégicas) y su importancia dentro de la organización. ¿y cómo esta podría ayudar a la innovación?

Observación:

Innovación (Ayudar con la encuesta)

Tipos de innovación:

- 1- Entendiendo las innovaciones incrementales como modificaciones a los productos o servicios ya existentes. Comente alguna anécdota sobre este tipo de innovaciones en la organización y ¿cómo se ha impulsado? ¿Desde la parte alta o baja de la organización?

Observación:

- 2- ¿Consideran que tienen alta o baja tasa de innovaciones incrementales? ¿Por qué?

Observación:

- 3- Entendiendo las innovaciones radicales como cambios mayores que modifican la estructura de la organización. ¿Comente alguna anécdota sobre este tipo de innovaciones en la organización y cómo se ha impulsado? ¿Desde la parte alta o baja de la organización?

Observación:

- 1- ¿Consideran que tienen alta o baja tasa de innovaciones radicales? ¿Por qué?

Incentivos:

- 1- Explique los métodos de incentivo que la organización ofrece a sus trabajadores ya sean monetarios o no monetarios. Y si estos están ligados a la innovación.

Observación:

Constancia:

- 1- ¿Cada cuánto tiempo cree usted que se realiza algún tipo de innovación en la empresa? ¿Por qué cree que se da este comportamiento?

Observación:

Recursos:

- 1- ¿Qué factores considera que desincentivan la innovación y por qué? Por ejemplo, factores de costos, falta de capacitación, incertidumbre de la demanda, tiempo, etc.

Observación:

Cierre:

¿existen políticas para fomentar la innovación?, explique si potencian o no la innovación.

Observación:

Finalmente, ¿Usted considera que, realizando esfuerzos en las herramientas del control interactivo, estos fomentan la innovación? (como comunicación, trabajo en equipo, concursos y/o reuniones estratégicas u operativas)

Observación:

Anexo 8: Acuerdo de confidencialidad

ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD Y NO DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN, QUE CELEBRAN POR UNA PARTE EL INFOTEC CENTRO DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN EN TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN A QUIEN EN LO SUCESIVO SE DENOMINARÁ “**EL RECEPTOR**” REPRESENTADO EN ESTE ACTO POR MARIO ALBERTO ALVARADO PADILLA Y POR LA OTRA, LA EMPRESA _____, A QUIEN EN LO SUCESIVO SE LE DENOMINARÁ “**EL DIVULGANTE**” REPRESENTADA EN ESTE ACTO POR _____, EN SU CARÁCTER DE REPRESENTANTE LEGAL, AL TENOR DE LAS DECLARACIONES Y CLÁUSULAS SIGUIENTES:

PRIMERA.- Objeto. El presente Acuerdo se refiere a la información que EL DIVULGANTE proporcione al RECEPTOR, ya sea de forma oral, gráfica o escrita y, en estos dos últimos casos, ya esté contenida en cualquier tipo de documento, para identificar una(las) propuesta(s) de innovación, o en su caso, para estructurar un(los) proyecto(s) de innovación, que se están desarrollando / que se van a desarrollar.

SEGUNDA.- 1. EL RECEPTOR únicamente utilizará la información facilitada por EL DIVULGANTE para el fin mencionado en la Estipulación anterior, comprometiéndose EL RECEPTOR a mantener la más estricta confidencialidad respecto de dicha información, advirtiendo de dicho deber de confidencialidad y secreto a sus empleados, asociados y a cualquier persona que, por su relación con EL RECEPTOR, deba tener acceso a dicha información para el correcto cumplimiento de las obligaciones del RECEPTOR para con EL DIVULGANTE.

2. EL RECEPTOR o las personas mencionadas en el párrafo anterior no podrán reproducir, modificar, hacer pública o divulgar a terceros la información objeto del presente Acuerdo sin previa autorización escrita y expresa del DIVULGANTE.

3. De igual forma, EL RECEPTOR adoptará respecto de la información objeto de este Acuerdo las mismas medidas de seguridad que adoptaría normalmente respecto a la información confidencial de su propia Empresa, evitando en la medida de lo posible su pérdida, robo o sustracción.

TERCERA.- Sin perjuicio de lo estipulado en el presente Acuerdo, ambas partes aceptan que la obligación de confidencialidad no se aplicará en los siguientes casos:

- a) Cuando la información se encontrara en el dominio público en el momento de su suministro al RECEPTOR o, una vez suministrada la información, ésta acceda al dominio público sin infracción de ninguna de las Estipulaciones del presente Acuerdo.
- b) Cuando la información ya estuviera en el conocimiento del RECEPTOR con anterioridad a la firma del presente Acuerdo y sin obligación de guardar confidencialidad.
- c) Cuando la legislación vigente o un mandato judicial exija su divulgación. En ese caso, EL RECEPTOR notificará al DIVULGANTE tal eventualidad y hará todo lo posible por garantizar que se dé un tratamiento confidencial a la información.
- d) En caso de que EL RECEPTOR pueda probar que la información fue desarrollada o recibida legítimamente de terceros, de forma totalmente independiente a su relación con EL DIVULGANTE.

CUARTA.- Los derechos de propiedad intelectual de la información objeto de este Acuerdo pertenecen al DIVULGANTE y el hecho de revelarla al RECEPTOR para el fin mencionado en la Estipulación Primera no cambiará tal situación.

En caso de que la información resulte revelada o divulgada o utilizada por EL RECEPTOR de cualquier forma distinta al objeto de este Acuerdo, ya sea de forma dolosa o por mera negligencia, habrá de indemnizar al DIVULGANTE los daños y perjuicios ocasionados, sin perjuicio de las acciones civiles o penales que puedan corresponder a este último.

QUINTA.- Las partes se obligan a devolver cualquier documentación, antecedentes facilitados en cualquier tipo de soporte y, en su caso, las copias obtenidas de los mismos, que constituyan información amparada por el deber de confidencialidad objeto del presente Acuerdo en el supuesto de que cese la relación entre las partes por cualquier motivo.

SEXTA.- El presente Acuerdo entrará en vigor en el momento de la firma del mismo por ambas partes, extendiéndose su vigencia hasta un plazo de 5 años después de finalizada la relación entre las partes o, en su caso, la prestación del servicio.

SÉPTIMA.- En caso de cualquier conflicto o discrepancia que pueda surgir en relación con la interpretación y/o cumplimiento del presente Acuerdo, las partes se someten expresamente a los Juzgados y Tribunales del Distrito Federal, con renuncia a su fuero propio, aplicándose la legislación vigente.

Y en señal de expresa conformidad y aceptación de los términos recogidos en el presente Acuerdo, lo firman las partes por duplicado ejemplar y a un solo efecto en el lugar y fecha al comienzo indicados.

POR EL RECEPTOR

POR EL DIVULGANTE

Mario Alberto Alvarado Padilla

XXXXXXXXXXXXXX

LAS PRESENTES FIRMAS CORRESPONDEN AL ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD Y NO DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN EN TRES FOJAS ÚTILES QUE CELEBRAN, INFOTEC Y XXXXXXXXXXXXXXX-Conste.

Anexo 9: Diccionario de códigos

Códigos	Afirmaciones
CI_1.1	Todo el tiempo existe comunicación con los trabajadores
CI_1.2	Reiteradamente se presentan problemas de comunicación
CI_2.1	Constantemente se revisan las calificaciones de los clientes de la competencia
CI_2.2	Constantemente se revisan los medios digitales de la competencia
CI_2.3	Constantemente se utiliza info. capturada de la competencia para modificar estrategias organizacionales
CI_3.1	Constantemente se realizan concursos para motivar la innovación
CI_3.2	Constantemente se realizan sugerencias por parte de los subordinados
CI_4.1	Regularmente se realizan reuniones operativas
CI_4.2	Regularmente se realizan reuniones estratégicas
IN_1.1	Constantemente se realizan innovaciones de productos
IN_1.2	Constantemente se realizan innovaciones de procesos
IN_1.3	Constantemente se realizan innovaciones organizacionales
IN_1.4	En gran parte las innovaciones se han realizado
IN_2.1	Se presentan constantemente incentivos enfocados en mejorar la innovación
IN_2.2	Los incentivos incrementan la motivación para innovar
IN_3.1	La organización regularmente invierte en recursos para la innovación
IN_3.2	Los factores de costos son un gran obstáculo para la innovación
IN_3.3	Existe un alto presupuesto para la innovación

Elaboración propia con datos de las encuestas.

Anexo 10: Tabla: Listado de códigos y relación de ítems.

Nº	CÓDIGO	FRECUENCIA	CONTROL INTERACTIVO	INNOVACIÓN	HMTRI
1	Automatización	1			X
2	Benchmarking	9	X		
3	Brainstorming	2			X
4	Capacidad humana	1			X
5	Comunicación	11	X		
6	Concursos	8	X		
7	Constancia	3			X
8	Costos	3			X
9	Cultura de innovación	3		X	
10	Grupos de trabajo	2			X
11	Incentivos	5	X		
12	Innovación incremental	8		X	
13	Innovación radical	5		X	
14	Limitante para innovar	4		X	
15	Método de trabajo	3			X
16	Políticas de innovación	4		X	
17	Reuniones estratégicas	5	X		
18	Reuniones operativas	6	X		
19	Tecnología	6		X	
20	Transformación digital	1			X

Fuente: Elaboración propia con datos de las entrevistas.

Anexo 11: Tabla de coocurrencias

	○ benchmark Gr=9	○ comunicacion Gr=11	○ concursos Gr=8	○ costos Gr=3	○ grupos de trabajo Gr=2	○ innovacion incremental Gr=8	○ limitante para innovar Gr=4	○ metodo de trabajo Gr=3
○ benchmark Gr=9	0	2	2	0	0	2	0	1
○ comunicacion Gr=11	2	0	2	0	2	1	0	1
○ concursos Gr=8	2	2	0	0	0	2	0	0
○ costos Gr=3	0	0	0	0	0	0	3	0
○ grupos de trabajo Gr=2	0	2	0	0	0	0	0	2
○ innovacion incremental Gr=8	2	1	2	0	0	0	0	1
○ limitante para innovar Gr=4	0	0	0	3	0	0	0	0
○ metodo de trabajo Gr=3	1	1	0	0	2	1	0	0

Fuente: Elaboración propia con datos de las entrevistas.

Anexo 12: Correlación de datos

Pearson's r	CI_1.1	CI_1.2	CI_2.1	CI_2.2	CI_2.3	CI_3.1	CI_3.2
CI_1.1	-	-0,791	-0,456	-0,250	-0,250	-0,375	0,250
CI_1.2	-0,791	-	0,722	0,395	0,395	-0,198	-0,791
CI_2.1	-0,456	0,722	-	0,913	0,913	-0,456	-0,685
CI_2.2	-0,250	0,395	0,913	-	1,000	-0,375	-0,375
CI_2.3	-0,250	0,395	0,913	1,000	-	-0,375	-0,375
CI_3.1	-0,375	-0,198	-0,456	-0,375	-0,375	-	0,688
CI_3.2	0,250	-0,791	-0,685	-0,375	-0,375	0,688	-
IN_3.3	0,250	-0,395	-0,913	-1,000	-1,000	0,375	0,375
IN_3.2	0,086	-0,407	0,157	0,514	0,514	0,129	0,557
IN_3.1	0,612	-0,323	-0,373	-0,408	-0,408	-0,102	-0,102
IN_2.2	0,612	-0,968	-0,745	-0,408	-0,408	0,408	0,919
IN_2.1	0,294	-0,775	-0,895	-0,686	-0,686	0,686	0,932
IN_1.4	-0,250	0,395	0,000	-0,250	-0,250	0,250	-0,375
IN_1.3	0,000	-0,354	-0,612	-0,559	-0,559	0,839	0,559
IN_1.2	-0,250	0,395	0,000	-0,250	-0,250	0,250	-0,375
IN_1.1	-0,250	0,395	0,000	-0,250	-0,250	0,250	-0,375
CI_4.2	-0,612	0,323	0,373	0,408	0,408	0,612	0,102
CI_4.1	-	-	-	-	-	-	-

IN_3.3	IN_3.2	IN_3.1	IN_2.2	IN_2.1	IN_1.4	IN_1.3	IN_1.2	IN_1.1	CI_4.2	CI_4.1
0,250	0,086	0,612	0,612	0,294	-0,250	0,000	-0,250	-0,250	-0,612	-
-0,395	-0,407	-0,323	-0,968	-0,775	0,395	-0,354	0,395	0,395	0,323	-
-0,913	0,157	-0,373	-0,745	-0,895	0,000	-0,612	0,000	0,000	0,373	-
-1,000	0,514	-0,408	-0,408	-0,686	-0,250	-0,559	-0,250	-0,250	0,408	-
-1,000	0,514	-0,408	-0,408	-0,686	-0,250	-0,559	-0,250	-0,250	0,408	-
0,375	0,129	-0,102	0,408	0,686	0,250	0,839	0,250	0,250	0,612	-
0,375	0,557	-0,102	0,919	0,932	-0,375	0,559	-0,375	-0,375	0,102	-
-	-0,514	0,408	0,408	0,686	0,250	0,559	0,250	0,250	-0,408	-
-0,514	-	-0,560	0,490	0,235	-0,772	-0,192	-0,772	-0,772	0,210	-
0,408	-0,560	-	0,167	0,080	0,612	0,456	0,612	0,612	-0,167	-
0,408	0,490	0,167	-	0,881	-0,408	0,456	-0,408	-0,408	-0,167	-
0,686	0,235	0,080	0,881	-	-0,196	0,658	-0,196	-0,196	-0,080	-
0,250	-0,772	0,612	-0,408	-0,196	-	0,559	1,000	1,000	0,408	-
0,559	-0,192	0,456	0,456	0,658	0,559	-	0,559	0,559	0,456	-
0,250	-0,772	0,612	-0,408	-0,196	1,000	0,559	-	1,000	0,408	-
0,250	-0,772	0,612	-0,408	-0,196	1,000	0,559	1,000	-	0,408	-
-0,408	0,210	-0,167	-0,167	-0,080	0,408	0,456	0,408	0,408	-	-

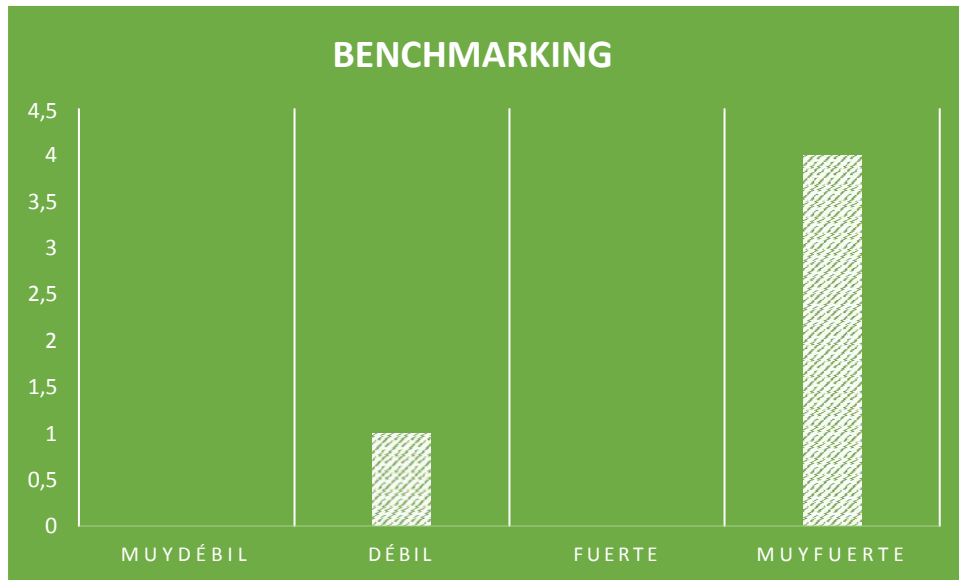
Fuente: Elaboración propia con datos de las encuestas

Anexo 13: PCA

	1	2	3	4	5
CI_1,1	0,064	0,063	-0,192	-0,302	-0,291
CI_1,2	-0,355	-0,391	0,193	0,525	0,039
CI_2,1	-0,427	-0,001	0,112	-0,038	0,247
CI_2,2	-0,422	0,245	0,168	-0,224	-0,237
CI_2,3	-0,422	0,245	0,168	-0,224	-0,221
CI_3,1	0,174	0,025	0,525	0,221	-0,096
IN_3,3	0,141	-0,082	-0,056	0,075	-0,354
IN_3,2	-0,064	0,608	0,163	0,090	0,395
IN_3,1	0,074	-0,116	-0,052	-0,462	0,046
IN_2,2	0,145	0,164	0,000	-0,111	0,483
IN_2,1	0,368	0,185	0,136	0,154	0,044
IN_1,4	0,010	-0,179	0,141	-0,160	0,109
IN_1,3	0,248	-0,092	0,473	-0,241	0,005
IN_1,2	0,010	-0,179	0,141	-0,160	0,109
IN_1,1	0,021	-0,358	0,281	-0,320	0,218
CI_4,2	-0,049	0,004	0,389	-0,044	-0,219
CI_4,1	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
CI_3,2	0,227	0,266	0,019	0,079	-0,317

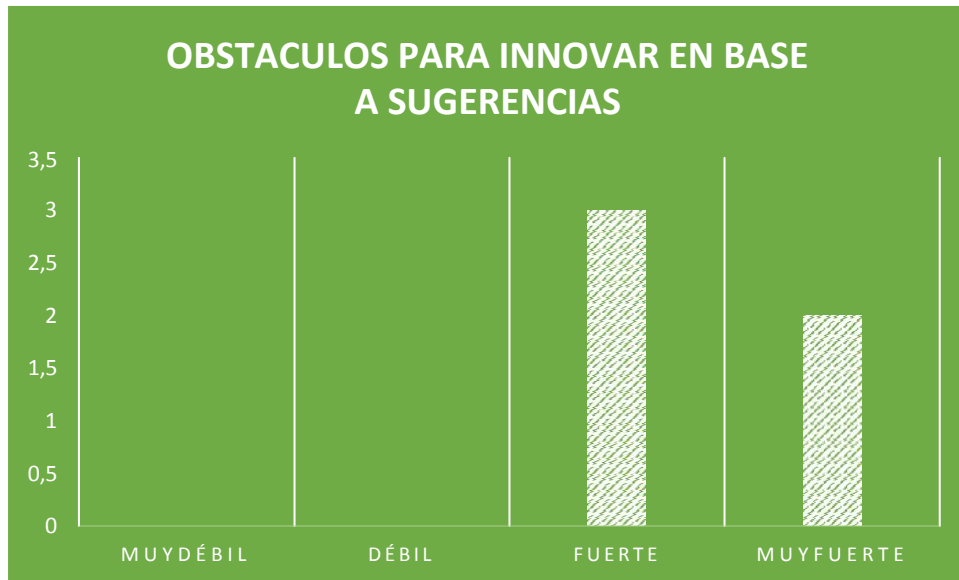
Fuente: Elaboración propia con datos de las encuestas

Anexo 14: Vigilancia estratégica



Fuente: Elaboración propia con datos de las encuestas

Anexo 15: Obstáculos para la innovación



Fuente: Elaboración propia con datos de las encuestas

Anexo 16: Concursos



Fuente: Elaboración propia con datos de las encuestas