

## **Principios de éxito en innovación. Casos venezolanos**

**Anabel Terán Rojas**

UNEXPO, Barquisimeto, Estado Lara, Venezuela, kdteran@yahoo.es

**Nunziatina Bucci Peluso**

UNEXPO, Barquisimeto, Estado Lara, Venezuela, nunziatinabucci@hotmail.com

**Blas Samuel Peña**

UNEXPO, Carora, Estado Lara, Venezuela, blasamuel@yahoo.com

### **RESUMEN**

La práctica de la innovación contribuye a mejorar la competitividad de las organizaciones, de allí la importancia de realizar la presente investigación, cuyo objetivo es analizar los principios de éxito en innovación en organizaciones venezolanas exitosas. La investigación es de tipo descriptiva. Se estudiaron específicamente cuatro casos, que fueron reconocidos por el Premio a la Excelencia: dos asociaciones civiles, una franquicia y una empresa privada. Entre las principales conclusiones se tiene que los principios de éxito relativos a la innovación, de los casos estudiados, están caracterizados por: la gestión hacia la innovación, el compromiso de la dirección en este proceso, la buena comunicación, tanto interna como externa, el trabajo en equipo y la orientación al mercado. Además en el proceso de innovación se aprecia, el uso eficiente de las tecnologías de información y comunicaciones y una fuerte orientación hacia la calidad.

**Palabras clave:** innovación, principios de éxito, casos venezolanos

### **ABSTRACT**

The practice of innovation improves the competitiveness of organizations, hence the importance of this research, which aims to analyze the principles of successful innovation in Venezuelan organizations successful. The research is descriptive. Were studied four cases, which were recognized by the Excellence Award, two civil associations, a franchise and a private company. Among the main conclusions is that the principles of success on innovation, of the cases studied, are characterized by: the management towards innovation, the commitment of the leadership in this process, good communication, both internally and externally, the teamwork and market orientation. Also in the innovation process can be seen, the efficient use of information and communication technologies and a strong quality orientation.

**Keywords:** innovation, success principles, Venezuelan cases

### **1. INTRODUCCIÓN**

La búsqueda de las formas más eficaces de gestión es una necesidad a la que se enfrentan en la actualidad las organizaciones, no sólo por la complejidad que esto supone, sino por ser una vía de competitividad en los días de hoy, al encontrarnos en un paradigma condicionado por el conocimiento (Castro y Delgado, 1999). Por consiguiente, Moraleda (2004) afirma que la gran clave para afrontar con éxito estos tiempos reside en acentuar la innovación en las empresas, entendiendo por innovación la capacidad para transformar los procesos empresariales y crear organizaciones más competitivas, ágiles y eficaces. En tal sentido, los directivos de la mayoría de las empresas, según Nieto (2003), han tomado conciencia de que la realización de actividades innovadoras contribuye a mejorar la competitividad de sus organizaciones, tal es el caso de las organizaciones que se estudian.

Una innovación es la introducción de un producto nuevo o mejorado significativamente (bien o servicio), un proceso, un nuevo método de comercialización, un nuevo método organizacional, en las prácticas de la empresa, organización del lugar de trabajo o relaciones externas (Manual de Oslo OCDE, 2006).

El objetivo de la presente investigación es analizar los principios de éxito en innovación en organizaciones venezolanas exitosas. Se estudiaron, específicamente cuatro casos: dos asociaciones civiles, una franquicia y una empresa privada, siendo éstas organizaciones reconocidas por el Premio a la Excelencia de la ONG Venezuela Competitiva, en diferentes ediciones (años 2011 y 2009). En el desarrollo de la investigación, se presenta el marco teórico, se plantea la metodología, se describen los casos organizacionales de éxito, se expone el análisis de los resultados y finalmente se establecen las conclusiones.

## 2. INNOVACIÓN

La palabra innovación aparece continuamente como sinónimo de progreso, de desarrollo tecnológico, de creación de empleo, de mejora de las condiciones de vida. Se habla de innovación en los ámbitos económicos (la innovación tecnológica en las empresas) y sociales (sanidad, ocio, condiciones laborales y transportes, entre otros.). Pero ya en el año 1934, el conocido economista Schumpeter, señalaba con acierto que la innovación y la tecnología juegan un papel fundamental como motores del crecimiento económico (González, 2001).

Según Freeman (1975), la innovación es el proceso de integración de la tecnología existente y los inventos para crear o mejorar un producto, un proceso o un sistema. La innovación, desde la perspectiva económica, consiste en la consolidación de un nuevo producto, proceso o sistema mejorado.

Para Drucker (1985), la innovación es la herramienta específica de los empresarios innovadores; es el medio por el cual puede explotar el cambio para un negocio diferente, visto como una oportunidad. Además señala que es la acción de dotar a los recursos con una nueva capacidad de producir riqueza. La innovación crea un 'recurso' y no existe tal cosa hasta que el hombre encuentra su aplicación y entonces le otorga valor económico. Por otro lado, es importante señalar que la puesta en marcha de la innovación no puede quedar librada al azar, ya que ésta aporta valor estratégico a las organizaciones. El aporte más claro de la innovación, entendida como forma de funcionar para el logro de objetivos de la organización, es permitir la creación de diferencias competitivas (Ordóñez, 2010).

Como complemento a lo anterior, Terán (2009) presenta un modelo para la innovación, constituido por cuatro áreas: Dirección, gestión de los recursos, actividades de I+D+i y medición, análisis y mejora, donde especifica que el área Dirección debe estar basada en la gestión, en su compromiso, la comunicación, el trabajo en equipo, el mercado, el control y la estructura organizativa. Adicionalmente, Rodríguez (2010) señala que la dimensión cultural constituye un elemento fundamental para el surgimiento de un ambiente innovador y luego éste se traduce en el necesario espíritu emprendedor o empresarial. También plantea, que un proceso de desarrollo supone una cultura de la proactividad con alta autoestima del colectivo, con una orientación clara de sus metas, asumir riesgos, tomar la iniciativa, buscar alternativas, aprender de los errores, ser creativos y hacer que las cosas sucedan.

Considerando que las prácticas innovadoras se llegan a arraigar en una compañía solo cuando los empleados están convencidos de que los líderes creen en el valor de la creatividad, éstos últimos además de contratar grandes profesionales, deben proponerse resueltamente a lograr la innovación y no dejar en manos de la casualidad o de un individuo ocasionalmente brillante esta labor, por ello diseñan sus organizaciones para fomentar la creatividad (Baker et al., 2007).

En este mismo orden de ideas, Labarca (2008), señala sobre la importancia de desarrollar una cultura emergente donde ya no es suficiente estar en presencia de una gerencia que genere riqueza, sino que sus individuos deben poseer un arraigo social, un compromiso con la comunidad y con los miembros de la organización, además de que se debe buscar el desarrollo de la gente a través de la capacitación. Considera igualmente, que la ética en la empresa es un tipo de saber que ayuda a quienes trabajan en la misma a tomar decisiones prudentes y justas, fundamentadas en valores morales.

## 2.1 INNOVACIÓN SOCIAL

La innovación social intenta proponer soluciones nuevas a los problemas sociales. El interés para este tipo de innovación, es hacer frente a las necesidades de un grupo específico. La mayor parte de las innovaciones, en el campo social, son el resultado de la réplica creativa de innovaciones que han tenido lugar en otras esferas o en otros proyectos (Rodríguez y Alvarado, 2008).

Según Morales (2009), los elementos que facilitan la innovación social están determinados por cuatro procesos:

- Procesos mentales: que incluyen la creatividad y pensamiento divergente, la visión global y la perspectiva sistémica.
- Procesos actitudinales: que involucran la apertura y tolerancia, la valentía y riesgo y la empatía.
- Procesos sociales: que estudian la multidisciplinariedad, diversidad e integración.
- Procesos instrumentales: que abarcan las posibilidades del isomorfismo empresarial, trabajo en red (sistema organizativo reticular), importancia del territorio, las nuevas tecnologías y las posibilidades de la web 2.0.

## 3. METODOLOGÍA

La presente investigación se basa en el estudio de casos, como estrategia de investigación, la cual se uso para analizar los principios de éxito en innovación en organizaciones venezolanas exitosas. De esta forma, se considera que el estudio de casos es múltiple, ya que se usan varios casos para estudiar y describir la realidad y además es instrumental, ya que permite profundizar en un tema (Stake, 2007). Se analizaron, específicamente cuatro casos: dos asociaciones civiles, una franquicia y una empresa privada. Es conveniente aclarar, que a través del estudio de casos no existe la intención de establecer una generalización en el sentido estadístico del término, sin embargo, tal como lo señala Arzaluz (2005) los resultados y la interpretación pueden ser suficientes para generar ideas y opciones para diferentes escenarios.

La fuente de información para la investigación es de tipo secundaria, y se basa en la información de organizaciones que han sido reconocidas por la ONG Venezuela Competitiva a través del Premio a la Excelencia. El mecanismo utilizado para la selección de las empresas fue intencional, de manera tal de poder auscultar en diferentes sectores características de éxito, considerando la innovación.

Para el análisis de los resultados se seleccionaron algunos elementos que facilitarían la posterior interpretación de los casos. Estos elementos son: Características de la organización (año de fundación, sector, productos/servicios), Estrategia de gestión (misión, visión, valores), Principios de éxito en cuanto a innovación (factores que han influido en la obtención de sus resultados).

## 4. CASOS ORGANIZACIONALES DE ÉXITO

Son numerosos los casos de éxito venezolanos, pero en este caso nos enfocaremos en organizaciones que han sido reconocidas por el Premio a la Excelencia en diferentes ediciones (años 2011 y 2009), las cuales se caracterizan por tener una gestión exitosa y por constituirse en modeladores y voceros del bien hacer. Son referencia de las bases de la cultura competitiva del venezolano y están comprometidos con el desarrollo y mantenimiento de los valores de excelencia y mejores prácticas, tal como lo señala la organización de los premios ONG Venezuela Competitiva.

Venezuela Competitiva (Centro Nacional para la Competitividad) es una institución sin fines de lucro de carácter mixto, conformada en el año 1993 por el interés de los sectores público y privado, convencidos por la premisa de que la competitividad de un país es lo que asegura su estabilidad, su bienestar social y su calidad de vida sostenible, por lo cual su primordial tarea ha sido fortalecer las capacidades competitivas de las personas y organizaciones. Su misión es promover el desarrollo competitivo del país mediante el estímulo de la capacidad productiva y emprendedora del país.

Venezuela Competitiva ha sido la organización pionera en detectar, documentar y poner en el escenario público nacional aquellas experiencias de organizaciones de todos los ámbitos que han

aceptado el reto de la excelencia, la productividad y la responsabilidad social en Venezuela. De allí que haya documentado en 18 años de existencia, las claves de éxito y los factores que han hecho posible un alto desempeño organizacional en 200 Casos Exitosos identificados y reconocidos anualmente con el Premio a la Excelencia, en el marco del Programa de Divulgación y Promoción del Éxito Venezolano: Innovación y Excelencia (Venezuela competitiva, 2012).

### **CASO 1: UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY (UVM)**

Fundada en 1997, en el Estado Trujillo, tiene como visión “Una comunidad universitaria al servicio del desarrollo humano sustentable” y como misión “Promover con ética y calidad procesos de relevancia que propicien el Desarrollo Humano Sustentable, mediante la formación integral de personas altamente participativas, competentes y emprendedoras; la investigación con pertinencia social y la interacción con el entorno”.

Entre los valores declarados en que se sustenta la universidad están: son una comunidad solidaria e innovadora, son una comunidad de inspiración humanista-cristiana, trabajan en equipo, buscan la calidad, desarrollan el espíritu emprendedor, forman un liderazgo con ética y trabajan con honestidad (Universidad Valle del Momboy, 2012).

En el desarrollo de los planes estratégicos de la UVM participaron los promotores, empleados, profesores y alumnos, permitiendo crear una gran identidad y se enfocaron principalmente en la innovación estratégica.

#### *Liderazgo como clave de éxito*

En la UVM hay dos liderazgos: uno visionario y uno innovador. El liderazgo visionario por parte del rector ha sido precisamente el estímulo para que otros liderazgos se desarrollen. Un profesor cree que “a estas alturas” todo el mundo siente que la universidad es de cada quien. Gente que se ha incorporado hace poco siente que ha contribuido a levantar la universidad.

El liderazgo innovador apunta a la universidad como una Aldea Tecnológica, ya que cuenta con servicios de gestión tecnológica: página web, correo electrónico, software de sistemas administrativos y sistemas de apoyo a la docencia. La educación que imparte es presencial no es virtual, pero con mucho apoyo tecnológico en todas las carreras. Además se han instaurados los llamados Módulos Integrales de Aprendizaje: por ejemplo en la carrera de contaduría todas las materias son módulos. A su vez, cada módulo está en CD, en una publicación y en la web, y están aprobados por el Consejo Nacional de Universidades (Emprendier, 2012c).

#### *Programa Bibliomulas*

El programa Bibliomulas de la Universidad Valle del Momboy nace en el año 2005 con el objetivo de llevar, promover y animar la lectura en las escuelas rurales del Valle del Momboy ubicadas en caminos de intrincado y difícil acceso para los vehículos, con atención directa a los niños y niñas de esas escuelas, a sus docentes así como a las comunidades cercanas a dichas escuelas, para lo cual son utilizadas mulas como medios de transporte.

#### **Principio de éxito:**

“El liderazgo visionario e innovador que han servido de estímulo para que otros liderazgos se desarrollen y que han permitido el fomento de soluciones y propuestas de valor más allá de lo establecido. Este liderazgo ha fomentado una cultura emprendedora basada en valores de excelencia que promueven cohortes de nuevos profesionales mejor capacitados para ser agentes de desarrollo para el país” (Emprendier, 2012c).

### **CASO 2: INVERSIONES TU RECARGA, C.A. – DR. CARTUCHO**

Fundada en el año 2003, es un concepto de franquicia de servicio, con más de 40 tiendas operativas en Venezuela, cuyo objetivo principal es ser una corporación sin fronteras, líder en servicios de recarga de consumibles de

impresión. Entre los valores de la organización están: equilibrio, emprendedurismo, confianza, liderazgo y calidad.

Las Estaciones de Recargas de Cartuchos Dr. Cartucho® son el primer concepto de negocios que ofrece un centro de servicio personalizado de recarga de cartuchos, moderno, transparente y tecnológicamente avanzado (Inversiones tu recarga, 2012).

#### *Calidad como oportunidad*

Cuenta su creador que en esa época el mercado tenía espacio para Dr. Cartucho® y ofrecía una opción para que alguien crease una ventaja competitiva que lo diferenciara: calidad. Siendo así, Dr. Cartucho® ocupó dicho espacio ofreciendo, básicamente, lo mismo que las demás en su ramo, pero con una diferencia fundamental: excelente calidad. He allí la diferencia y la oportunidad. Bajo la misma batuta, el know how se ha estandarizado en todos los puntos de servicio: no es lo mismo recargar cartuchos y que cada quien lo haga como quiere, a que se recargue el cartucho y todos lo hagan bajo unos estándares rigurosos (Emprendier, 2012a).

#### *Retos de mercado*

Dr. **Cartucho®** ha desarrollado nuevas alternativas de mercadeo: tienen un sistema que es como un punto de venta. Lo alquilan a unas personas, y ese punto de venta relaciona todas las tiendas a nivel nacional a través de telefonía e internet, con las promociones que se establezcan.

#### **Principio de éxito:**

“El Olfato de Negocio permitió a Inversiones Tu Recarga, C.A. – Dr. Cartucho, estar lista para entrar en el negocio tan pronto percibió un real potencial de dar forma a una idea con éxito, con una balanza inclinada hacia los beneficios potenciales. Le ha permitido mantenerse en acción, involucrada con su entorno, escuchando lo que pide el mercado, atenta a la aparición de cualquier necesidad no cubierta u oportunidad de mejora de lo existente” (Emprendier, 2012a).

### **CASO 3: SUPERACIÓN PERSONAL A TRAVÉS DE LA TECNOLOGÍA (SUPERATEC)**

Superatec es una asociación civil, fundada en el año 2002, cuyo proyecto es la formación humana y laboral, apoyada en la tecnología. Su visión “Ser una organización de desarrollo social efectiva y reconocida nacional e internacionalmente, que facilite la formación integral de ciudadanos útiles y productivos” y su misión “Transformar la vida de personas y comunidades populares, creando oportunidades de superación, mediante la formación tecnológica, ciudadana, laboral”. Los valores declarados en su página web son: superación, solidaridad, responsabilidad e integridad (Superatec, 2012). Entre los cursos que ofrece de 160 hrs están: desarrollo humano, tecnología, laboral-empleo, introducción a la computación, Excel y soporte técnico, entre otros.

#### *Efectividad y alianzas estratégicas*

Durante los primeros años se manejó en Superatec una deserción del 25%, considerándose como una deserción válida para esa primera fase, por parte de la junta. Hoy día tiene una efectividad del 88%. A partir de 2003 los centros obtienen resultados: a través de una Bolsa de Trabajo, jóvenes que se certificaron en el primero y segundo semestre, comenzaron a tener oportunidades de trabajo. En 2009, establecieron una alianza con la Universidad Metropolitana, para atender el sector del este. Concretaron además una alianza con el Instituto de Prevención del Niño, y de esa forma consiguen la asignación del cuarto piso en la sede de esa fundación en el sector Lebrún.

Desde el inicio, Superatec cuenta con el apoyo de HP, empresa que ha donado los equipos en todos los centros: servidores, impresoras y por supuesto las computadoras; también Microsoft con las licencias y Cisco Systems con los switches y los routers para las redes internas. Pero hay muchas otras empresas del sector privado que aportan, aunque esa contribución ha disminuido. Entes multilaterales como la Corporación Andina de Fomento (CAF) y la delegación de la Comunidad Europea también han apoyado (Emprendier, 2012b).

**Principio de éxito:**

“El Aprendizaje ha sido una condición ineludible para lograr llevar con éxito un emprendimiento como Superación Personal a través de la Tecnología - Superatec, permitiéndoles asegurarse de que se cuenta con el conocimiento suficiente para adelantar una iniciativa educativa con solidez. La experticia técnica no queda concentrada en los líderes, sino que es distribuida a lo largo de la organización, estimulando focos de investigación, desarrollo y conocimiento” (Emprendier, 2012b).

**CASO 4: TLR INDUSTRIAS NÓMADA C.A.**

T.L.R. INDUSTRIAS NOMADA C.A. es una compañía fundada en 1993 con la finalidad de diseñar y confeccionar morrales y bolsos, compitiendo con reconocidas marcas importadas. Esto se logra gracias a los altos estándares de calidad exigidos en Nómada (Industrias Nómada, 2009).

El éxito de Industrias Nómada se traduce en la visión de nichos dentro del mercado nacional y dentro de mercados internacionales (USA), así como la implementación de oportunas y adecuadas estrategias de trabajo, lo cual ha permitido un crecimiento sostenido de la compañía (Centro Nacional para la Competitividad, 2009). Los valores de desempeño de la compañía están basados en la pasión por los productos que elaboran ofreciendo diseños únicos con materiales de alta calidad. El diseño de sus productos se basan en dos características: funcionalidad y comodidad. Hoy en día Nómada es la primera marca de fabricación nacional de venta en tiendas deportivas.

El concepto de Calidad de Servicio, de esta organización, comprende garantía de trabajo, entrega a tiempo, reconocimiento de las necesidades y requerimientos del cliente. En el área corporativa (productos publicitarios) cuentan con clientes como: Coca-Cola, Empresas Polar, Diageo, Cadbury Adams, Calox, HBO, IBM y Nestlé, entre otros clientes (Centro Nacional para la Competitividad, ob. cit.).

*Vanguardista con las TIC'S*

Otra herramienta en la gestión empresarial de Industrias Nómada, es el uso de las Tecnologías de información y comunicaciones, agregando valor a sus actividades operacionales y de gestión empresarial en general, permitiendo a la empresa obtener ventajas competitivas. A través su página web exponen sus productos, facilitando a los clientes, actuales y futuros, su ubicación en Internet y el acceso a su imagen y descripción y además puedan solicitar productos personalizados. Igualmente, a través de ese medio, los clientes pueden contactarlos a través del correo electrónico, e Industrias Nómada puede transmitir a sus clientes información de catálogos de productos nuevos o un boletín de noticias de forma inmediata y sin costos adicionales.

**Principio de éxito:**

Visión de nichos de mercado nacional e internacional, además de oportunas y adecuadas estrategias de trabajo, enfocándose en la Calidad de Servicio.

A continuación se presenta, en la tabla 1, el resumen de los cuatro casos de éxito seleccionados.

**Tabla 1: Organizaciones venezolanas exitosas**

	<b>Universidad Valle del Momboy (UVM)</b>	<b>Inversiones tu Recarga. Dr. Cartucho</b>	<b>Superación Personal a través de la Tecnología (SUPERATEC)</b>	<b>TLR Industrias Nómada C.A.</b>
Año de fundación	1997	2003	2002	1993
Sector	Asociación civil	Servicios	Asociación Civil	Manufacturero
Producto/Servicio	Formación integral de personas	Franquicias de recargas de cartuchos y suministro de materiales	Programas de formación tecnológica, ciudadana y laboral	Fabricación de morrales y bolsos
Año del premio	2011	2011	2011	2009
Localización	Sede principal Estado Trujillo	Sede principal Caracas.	Sede principal Caracas	Caracas-Venezuela Florida-EEUU
Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Solidaridad e innovación</li> <li>◦ Inspiración humanista-cristiana</li> <li>◦ Trabajo en equipo</li> <li>◦ Calidad</li> <li>◦ Espíritu emprendedor</li> <li>◦ Liderazgo con ética</li> <li>◦ Honestidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Equilibrio</li> <li>◦ Emprendimiento</li> <li>◦ Confianza</li> <li>◦ Liderazgo</li> <li>◦ Calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Superación</li> <li>◦ Solidaridad</li> <li>◦ Responsabilidad</li> <li>◦ Integridad</li> <li>◦ Honestidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Pasión</li> <li>◦ Confianza</li> <li>◦ Satisfacer necesidades</li> </ul>
Principios de éxito	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Liderazgo visionario</li> <li>*Liderazgo innovador</li> <li>*Innovación estratégica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Olfato de Negocio: involucrado con su entorno, escuchando lo que pide el mercado, atento a oportunidades de mejora.</li> <li>* Estar listo para entrar en el negocio tan pronto perciba que hay un real potencial de dar forma a una idea con éxito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Asegurarse del conocimiento suficiente sobre el tema en el cual se está emprendiendo.</li> <li>* Experticia técnica a lo largo de toda la organización.</li> <li>* Estimular focos de investigación, desarrollo y conocimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Visión de nichos de mercado nacional e internacional.</li> <li>*Oportunas y adecuadas estrategias de trabajo.</li> <li>*Calidad de Servicio</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia. Datos del Centro Nacional para la Competitividad.

## 5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Considerando las *características de la organización*, estas alcanzaban entre 8 y 16 años de fundadas cuando recibieron el premio, y tienen como premisa de trabajo la gestión de la innovación y la creatividad, independientemente del sector donde se ubican y de los productos y/o servicios que ofrecen.

Con respecto a la *estrategia de gestión*, se aprecia claramente la orientación hacia una cultura de excelencia, aún en un contexto donde predominan los cambios e incertidumbre y siendo que ninguno de los casos estudiados tiene las mismas características, existen elementos en común que contribuyen con su éxito, tal es el caso de los valores presentes en estas organizaciones: innovación, trabajo en equipo, calidad, responsabilidad, liderazgo, perseverancia, solidaridad, confianza, emprendimiento y satisfacción de necesidades, entre otros.

Para el análisis de los *principios de éxito* en cuanto a innovación, nos basaremos en el modelo propuesto por Terán (ob. cit.), los cuales involucra: la *gestión* del sistema de innovación, ya que posibilita el posicionamiento de la empresa por delante de sus competidores y que aunque las organizaciones estudiadas no tengan un sistema formal de innovación, el componente de innovación está muy bien posicionado en el liderazgo de estas organizaciones y en su estrategia de negocio, hecho que les permite tener una ventaja competitiva. El *compromiso* de la dirección con respecto a la innovación como otro elemento de éxito, es percibido dentro de las organizaciones cuando es declarado y comunicado en su estrategia corporativa, a través de su visión, misión, valores y objetivos y además en las acciones de los líderes de éstas organizaciones, ya que son personas proactivas, comprometidos con la comunidad y con sus trabajadores. La buena *comunicación*, tanto externa como interna, también favorece la competitividad. Por un lado al buscar escuchar lo que dice el mercado y al ofrecerle calidad de servicio, y por el otro, al estimular el conocimiento interno, las relaciones de cooperación e integración de los miembros de la organización. El *trabajo en equipo*, y contar con personas colaboradoras con conocimientos, capacidades y habilidades para el proceso de innovación son distinciones que catalogan a estas empresas. Por último, la orientación al *mercado*, al identificar sus necesidades y querer satisfacer las necesidades propias de un sector y con la convicción de querer hacer las cosas bien, estas empresas han destacado.

Con el estudio de los cuatro casos presentados, se evidencia que sus éxitos están influenciados por su capacidad de gestión, fijando una estrategia donde la innovación juega un papel preponderante y donde faculta a sus gerentes asumir con gran motivación, alto sentido de trabajo en equipo, buena comunicación y gran capacidad de liderazgo los retos a que se enfrentan y que permite a las organizaciones que dirigen desarrollar sus potencialidades para poder dar respuesta adecuada a las necesidades que el mercado les plantea y por ende ser empresas competitivas. Además, en el proceso de innovación de los casos, se aprecia el uso eficiente de las tecnologías de información y comunicaciones, siendo un gran soporte para el desarrollo de sus operaciones, además estas organizaciones tienen una fuerte orientación hacia la calidad en sus procesos, productos y servicios.

Finalmente, para Carroz (2005), las ventajas competitivas más sólidas nacen esencialmente de la capacidad para innovar, de la búsqueda de nuevos métodos para competir y de mejores medios para luchar por los mercados, lo que trae aparejado la búsqueda de formas eficaces de gestión.

## 6. CONSIDERACIONES FINALES

Las empresas exitosas poseen una característica notable y constante aún en la diversidad de sectores, tamaños, estrategias y políticas de mercado: la innovación como pilar de competitividad. Sumado a esto, el liderazgo, la actitud de las personas y los valores marcan la diferencia como una de las claves hacia la excelencia.

Los valores que orientan las acciones de los miembros de estas organizaciones venezolanas exitosas (casos de estudio) y que pueden ser considerados como capacidades impulsoras para el logro de los resultados, están determinados por: la innovación, el trabajo en equipo, la calidad, la responsabilidad, el liderazgo, la perseverancia, la solidaridad, la confianza, el emprendimiento y la satisfacción de necesidades, entre otros.

Los principios de éxito relativos a la innovación, de los casos estudiados, están caracterizados por: la gestión hacia la innovación, el compromiso de la dirección en este proceso, la buena comunicación, tanto interna como

externa, el trabajo en equipo y la orientación al mercado. Además en el proceso de innovación se aprecia, el uso eficiente de las tecnologías de información y comunicaciones y una fuerte orientación hacia la calidad.

## REFERENCIAS

- Agulló, S. (2009). “La coherencia ética en la gestión de los recursos humanos: un factor clave para la forja del ethos corporativo”. Tesis Doctoral. Universitat Ramon Llull, Barcelona, España.
- Arzaluz, S. (2005). “La utilización del estudio de caso en el análisis local”. *Región y Sociedad*, No 32, pp 107-144.
- Baker, D., Greenberg, C. y Hemingway, C. (2007). *Empresas felices = Empresas rentables*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, España.
- Carroz, D. (2005). “Modelo de gestión estratégica para el desarrollo de capacidades tecnológicas”. *COMPENDIUM*, Diciembre, pp 5-19.
- Castro, F. y Delgado, M. (1999). “Innovación tecnológica, estrategia corporativa y competitividad en la industria cubana”. *Revista Dirección y Organización*, No 22, pp 14-27.
- Centro Nacional para la Competitividad. (2009). TLR Industrias Nómada C.A. Echase la empresa al hombro y escalar, <http://www.exitovenezolano.com/website/index.php?cas=13>, (02/01/12)
- Drucker, P. (1985). *La Innovación y el empresario innovador*. Ed. Edhasa, Barcelona, España.
- Emprendier. (2012a). Dr. CARTUCHO®, el éxito también es recargable, <http://emprendier.com/articulos/>, (02/02/12).
- Emprendier. (2012b). Superatec: Superarse es la clave para aprender a emprender, <http://emprendier.com/articulos/>, (02/02/12).
- Emprendier. (2012c). Universidad Valle del Momboy: Academia del Siglo XXI con raíces en Trujillo, <http://emprendier.com/articulos/>, (02/02/12).
- Freeman, C. (1975). *La teoría económica de la innovación Industrial*. Editorial Alianza Universidad, Madrid.
- González, A. Confederación Empresarial de Madrid CEM. (2001). *La innovación: un factor clave para la competitividad de las empresas*. Nº 9. Dirección General de Investigación. Consejería de Educación de la Comunidad de Madrid, España.
- Industrias Nómada. (2009). Nómada, <http://www.nomada.com/es/src/index.php>, (02/01/12).
- Inversiones tu recarga. (2012). Dr. Cartucho. Franquicia de recarga de cartuchos, <http://www.drcartucho.com/>, (02/01/12).
- Labarca, N. (2008). “La ética en las empresas proveedoras de servicios del sector metalmeccánico de la región zuliana”. *Omnia*, 14, No 002, pp. 70-89. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.
- Moraleda, A. (2004). “La innovación, clave para la competitividad empresarial”. *Universia Business Review*, Actualidad Económica, pp 128-136.
- Morales, A. (2009). “Innovación social: un ámbito de interés para los servicios sociales”. *Ekana*, Junio, pp 151-178. Universidad de Córdoba.
- Nieto, M. (2003). “La investigación en Dirección de la Innovación”. *Revista madri+d*, 16. España.
- Ordóñez, R. (2010). *Cambio, Creatividad e Innovación*. Ediciones Granica S.A., Buenos Aires.
- Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE- 2006), Manual de OSLO. *Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. Tercera edición, Comunidad Europea: Traducción española: Grupo Trasga.
- Rodríguez, A. (2010). “Innovación y desarrollo local en Venezuela: Oportunidades y dificultades para fomentar la innovación tecnológica”. *Economía*, XXXV, 29 (enero-junio, 2010), pp. 141-172.
- Rodríguez, A. y Alvarado, H. (2008). *Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Santiago de Chile.
- Stake, R. (2007). *Investigación con estudio de casos*. Ediciones Morata, Madrid.
- Superatec. (2012). Superatec, <http://www.superatec.org.ve/>, (02/02/12).
- Terán, A. (2009). “Desarrollo de un modelo de aplicación de la norma UNE 166002 sobre implantación de sistemas de innovación en las PYMIS venezolanas”. Tesis Doctoral. Universidad Politécnica de Madrid, Madrid.

Universidad Valle del Momboy. (2012). Universidad Valle del Momboy,  
<http://www.uvm.edu.ve/index.php?hoja=filosofia>, (02/02/12).

Venezuela competitiva. (2012), [www.venezuelacompetitiva.com](http://www.venezuelacompetitiva.com), (02/02/12).

### ***Authorization and Disclaimer***

*Authors authorize LACCEI to publish the paper in the conference proceedings. Neither LACCEI nor the editors are responsible either for the content or for the implications of what is expressed in the paper.*