



GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN  
DE REQUISITOS DEL PROTOCOLO DE  
MARCA PAÍS

*Innovación*

ELABORADA POR:

Óscar Felipe Calvo Villalobos  
INSTITUTO DE NORMAS TÉCNICAS DE COSTA RICA  
2017

# CONTENIDO

|  |    |
|--|----|
| <b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....                               | 3  |
| a. ¿QUÉ ES UNA MARCA PAÍS? .....                           | 3  |
| b. OBJETIVOS DE <i>esencial</i> COSTA RICA .....           | 3  |
| <b>II. GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE REQUISITOS</b> ..... | 4  |
| a. OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN .....                      | 4  |
| <b>III. BIBLIOGRAFÍA</b> .....                             | 13 |

# I. INTRODUCCIÓN

Estas guías tienen como principal objetivo aclarar los requisitos establecidos en el protocolo de Marca País y simplificar al implementador el proceso, a través de una guía práctica.

Para el desarrollo de las guías se tomó como base la legislación nacional, acuerdos internacionales en los que el país ha firmado compromisos, normas internacionales emitidas por el Organismo Internacional de Normalización (ISO), normas nacionales emitidas por el Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (INTECO), libros y todo aquel material necesario para convertirlas en documentos simples y sencillos de comprender.

## a. ¿QUÉ ES UNA MARCA PAÍS?

Una marca país es una herramienta de mercadeo utilizada por países alrededor del mundo para destacarse en mercados internacionales.

*esencial* COSTA RICA es la marca país, la forma en que Costa Rica se proyecta al mundo para promocionar de manera integral el turismo, las exportaciones y la inversión extranjera de la mano con la cultura.

LA MARCA PAÍS SE ENFOCA EN DOS EJES:

- **POSICIONAMIENTO PAÍS:** Muestra los atributos que caracterizan a los costarricenses: “pura vida”, talentosos, “empunchados”, ingeniosos y especializados.
- **COMPETITIVIDAD PAÍS:** Rectifica la promesa que el país le hace al mundo, comprometiendo el sector empresarial con cinco valores: Excelencia, Sostenibilidad, Innovación, Progreso social y Origen costarricense.

## b. OBJETIVOS DE *esencial* COSTA RICA

- Promocionar de manera integral el turismo, las exportaciones y la inversión extranjera de la mano de la cultura costarricense.
- Promover el talento costarricense como una ventaja competitiva.
- Proyectar a Costa Rica con imagen de primer nivel al proteger su buena reputación.
- Impulsar la competitividad del país y subir los estándares de las empresas en el país.

## II. GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE REQUISITOS

### a. OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN

El protocolo de Marca País está conformado por ejes con una estructura de componentes-requisitos, los cuales se establecen con base en los valores de:

- **Excelencia**
- **Sostenibilidad**
- **Progreso social**
- **Innovación**
- **Origen costarricense**

Este documento pretende guiar al implementador a través del protocolo, facilitando una explicación para cada ítem de evaluación relacionado con el valor de la **Innovación**. Cabe resaltar que la guía busca ofrecer una recomendación sobre cómo abordar cada requisito, pero no agotar o limitar la forma en que se da respuesta a los mismos.

## ESTRATEGIA PARA LA INNOVACIÓN

### Posicionamiento de la innovación

#### I.1. ¿La innovación está incorporada en la estrategia de la organización y posee objetivos específicos?

**R/** Antes de pensar en lineamientos estratégicos y objetivos específicos de innovación, la organización debería tener una visión puntual y realista de cómo les ayudará a crear una ventaja competitiva. Una vez que esto haya sido abordado, la organización podrá definir de manera concreta y operativa qué significa innovación para la empresa y cómo se pondrá en práctica.

Al definir el cómo, la organización dará un primer paso hacia la definición estratégica. Para dar una mayor claridad a la estrategia se recomienda responder a las siguientes preguntas:

- ¿Por qué innovar?
- ¿Sobre qué innovar?
- ¿Hacia dónde se quiere ir con la innovación?
- ¿Cómo se innovará?
- ¿Dónde se innovará?
- ¿Cuánto dinero se tiene para innovar?

Tras responder a estas interrogantes, se podrá desarrollar una visión concreta de innovación, capaz de soportar los esfuerzos empresariales orientados por ese valor.

Al llegar a este punto, la organización ya estaría preparada para especificar los objetivos y metas de innovación, los cuales deben estar estrictamente relacionados con el propósito y estrategia de negocios de la empresa.

## II. GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE REQUISITOS

### **I.2. ¿Los objetivos específicos de innovación permiten delimitar las áreas de enfoque de la innovación en la organización y son conocidos por las personas pertinentes que realizan trabajo bajo su control?**

**R/**Los objetivos de innovación deberían ser claros y concretos; además, tendrían que indicar una meta por alcanzar. Para establecer los objetivos puede responder a preguntas como:

- ¿Qué se innovará?
- ¿Cómo se innovará?
- ¿Cuánto se innovará?
- ¿Dónde se innovará?

Es importante que la organización considere nuevamente su contexto interno y externo; es decir, tanto sus fortalezas y debilidades, como sus amenazas y oportunidades. No importa que tan amplias sean las fuentes consultadas o las necesidades mapeadas, siempre y cuando se mantengan acordes a la estrategia de la empresa.

Los objetivos permiten tener una clara idea de dónde se innovará y al mismo tiempo, informará a todos en la organización las razones y las acciones a desarrollar. Una clasificación general de los focos de innovación y del tipo de innovación, puede extraerse del libro Adiós a los mitos de innovación (León, A. & Morales, M., 2013):

- Nuevas formas de producir
- Nuevas propuestas de valor
- Nuevas formas de entrega
- Nuevos clientes y nuevas experiencias
- Nuevos modelos de negocio

De esta manera la organización podría desarrollar y enfocar mejor sus esfuerzos de innovación, así como facilitar la comunicación de campañas de innovación y enfocar la ayuda de sus colaboradores.

### **I.3. ¿Se realizan actividades para conocer las capacidades de la red de valor I.(clientes, proveedores, universidades, institutos de investigación) y explorar oportunidades de co-creación y alianzas estratégicas?**

**R/**Para que la organización pueda explorar oportunidades de co-creación y alianzas estratégicas, debería contar con una metodología capaz de identificar, evaluar y seleccionar a sus socios de innovación. Para esto, la organización podría crear un grupo interno multidisciplinario que ayude a la organización en el proceso de identificación.

Los socios de innovación podrían provenir de fuentes internas y externas, así como de relaciones ya existentes.

A continuación, se presenta de manera ilustrativa una serie de ejemplos de posibles socios de la innovación:

## II. GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE REQUISITOS

- Centros de investigación
- Laboratorio de pruebas
- Autoridades públicas
- Clientes
- Proveedores
- Inversionistas y bancos
- Empresas nuevas del sector

Una vez que definan la lista de potenciales socios de innovación, la organización tendría que utilizar alguna herramienta de análisis, criterios y puntuaciones para determinar el grado de relevancia que tienen con respecto a la estrategia de innovación y de negocios de la organización.

### **I.4. ¿Los objetivos de innovación de la organización se establecen para las funciones y niveles pertinentes en la organización, son medibles y coherentes con la estrategia de la organización?**

**R/** Los objetivos de innovación definen de forma cualitativa los resultados que la empresa espera obtener de su actividad de innovación.

Como parte de los objetivos es necesario definir las funciones que cada colaborador va a desempeñar y el nivel de responsabilidad que implica cada uno. También, deberían establecer los recursos, materiales y monetarios, necesarios para el desarrollo de proyectos de innovación.

A continuación, se enlistan algunos ejemplos genéricos de objetivos relacionados con la realización de nuevos productos, servicios y/o procesos dentro de una organización:

- Satisfacción de los clientes debido a mejoras
- Satisfacción de los accionistas por el buen funcionamiento de la empresa: resultados económicos, innovación de nuevos productos, servicios y procesos
- Satisfacción de los proveedores de una mejora en la planificación, comunicación, entre otros
- Satisfacción de los colaboradores
- Equilibrio de la cartera de proyectos
- Porcentaje de éxito de los proyectos

## II. GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE REQUISITOS

### Proceso sistémico de innovación

#### **I.5. ¿Se utilizan métodos y herramientas estructuradas para generar ideas de innovación con el fin de obtener resultados tales como nuevos productos, servicios o procesos, o mejoras sustancialmente significativas en los ya existentes, modelos de negocio, entre otros?**

**R/**Las etapas en un proceso de innovación pueden ser bastante genéricas; sin embargo, la diferencia en los resultados reside en las herramientas utilizadas y las metodologías que se eligen.

Por lo anterior, la organización debería contar con un conjunto de herramientas y métodos, debidamente formalizados, para generar ideas de acuerdo a la cultura, giro de negocio, clientes, mercados, entre otros.

A continuación, se mencionan algunas herramientas que la organización podría aplicar:

- Buzón de sugerencias permanente (empleados o clientes).
- Concurso o campaña de ideas para resolver un reto o problema en particular (empleados, clientes o proveedores).
- Sesión de ideación focalizada con un equipo multidisciplinario interno.
- Sesión de ideación focalizada con clientes.
- Ayuda de un asesor de innovación.

Es importante que se conozcan los pros y contras de cada herramienta y la información que puede captarse de ellas, con el fin de discriminar cuál de estas resultan de utilidad para la organización.

#### **I.6. ¿Existen criterios explícitos y consensuados para priorizar y seleccionar las ideas de innovación de mayor potencial?**

**R/**La innovación es un aspecto que debería estar en el ADN de todas las organizaciones; sin embargo, es común que por las limitaciones de recursos las propuestas de innovación compitan con otros proyectos de alto valor para la organización.

Por lo anterior, la organización debería establecer una serie de criterios para priorizar drásticamente los proyectos y las iniciativas de innovación. Dichos criterios podrían formularse en función de:

- Misión
- Visión
- Política
- Estrategias
- Objetivos
- Proyectos
- Nuevas oficinas
- Nuevos productos
- Productos ya existentes
- Líneas de negocio
- Tendencias de mercado

Para su desarrollo se podría utilizar un grupo interdisciplinario, con participación de la dirección, para calificar los proyectos e iniciativas de innovación de acuerdo con las prioridades organizacionales.



## II. GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE REQUISITOS

### **I.7. ¿Los objetivos específicos de innovación permiten delimitar las áreas de enfoque de la innovación en la organización y son conocidos por las personas pertinentes que realizan trabajo bajo su control?**

**R/**Una organización debería formalizar todas sus iniciativas de innovación en un portafolio de proyectos, capaz de atender las necesidades de todos los actores involucrados en su estrategia de negocios.

Estos proyectos deberían ser diferentes unos de otros, con calificaciones de riesgo distintas, interdependencias y un adecuado balance riesgo/rentabilidad. Para ello, la organización debería gestionar estos portafolios de manera que sean lo más provechosos posible; para esto puede aplicar algunos principios como:

- El portafolio debería tener proyectos con diferentes horizontes de tiempo, de esta manera les permitirá responder a las necesidades actuales al mismo tiempo que provee la respuesta para las futuras.
- Los proyectos no pueden competir uno con el otro para ver cuál de ellos es mejor en responder a la necesidad, a la larga la organización tendrá más gastos que ingresos.
- Los proyectos no se concretan de manera individual, sino que tienen relación directa con otras iniciativas que hacen más provechosa la explotación en determinado tiempo.
- Para concretar las iniciativas del portafolio de innovación se van a requerir recursos que pueden ser necesitados para satisfacer otras necesidades, lo cual hace los recursos más preciados y posiciona la priorización como una tarea de vital importancia.
- Es más beneficioso para una organización explotar un proyecto de innovación al máximo, que tratar de explotar dos al mismo tiempo. El retorno sobre la inversión puede verse mayormente reflejado si las fuerzas están concentradas.

La organización, al conocer muy bien el aporte de cada proyecto y respetando los principios anteriores, podría alcanzar de una manera más sencilla y ordenada los resultados esperados de los nuevos productos, servicios, procesos, mejoras o modelos de negocio.

### **I.8. ¿Tiene la organización algún mecanismo de protección a la innovación tales como registro de propiedad industrial, patentes, establecimiento de niveles de confidencialidad y determinación de medidas para asegurarla, transferencia de tecnología, protecciones de diseños, entre otros?**

**R/**Toda innovación, sea una invención o una creación de forma, es susceptible de protección legal mediante una modalidad de propiedad industrial. Las invenciones se protegen mediante patentes o modelos de utilidad y las creaciones de forma mediante el diseño industrial. En ambos casos, la razón básica de la protección legal es la misma: asegurar que el innovador rentabilice la inversión necesaria para obtener la innovación, protegiéndole frente a usurpaciones de terceros.

Por lo anterior, la organización podría consultar la Ley de Patentes de Invención, Dibujos y Modelos Industriales y Modelos de Utilidad (N° 6867), con el fin de proteger la creación para su explotación exclusiva.



## II. GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE REQUISITOS

### CULTURA PARA LA INNOVACIÓN

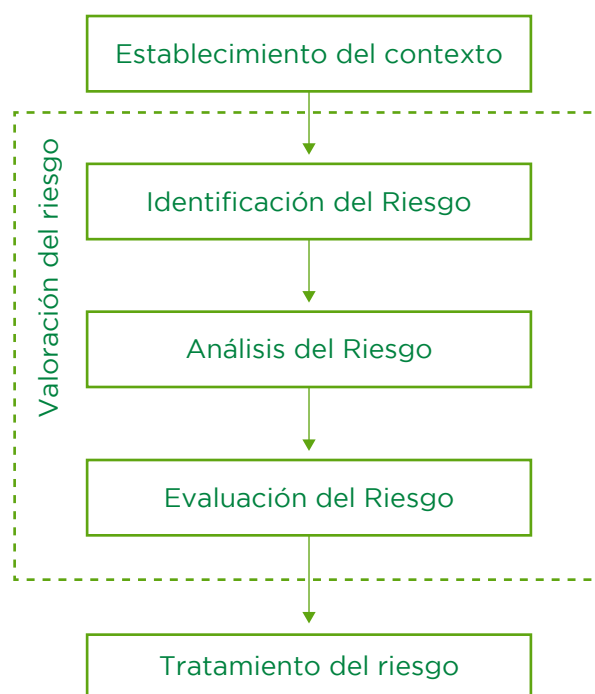
#### Gestión de talento

#### I.9. ¿Durante los procesos de experimentación o innovación se analizan, miden y evalúan los riesgos asociados, así como las causas de éxito o fracaso de los proyectos de innovación ya sea en proceso de desarrollo o implementados en el mercado?

**R/**Cuando la organización haya emprendido sus procesos de experimentación o innovación, debería tener en cuenta el riesgo como un elemento presente y crítico en el éxito del proyecto. Por ello, la organización desde la fase de planificación, tendría que considerar el contexto interno y externo, así como las necesidades y expectativas del cliente, con el propósito de identificar todos los riesgos asociados.

- Realizar un mapeo de riesgo permite:
- Asegurar que la innovación puede obtener los resultados esperados.
- Alcanzar los efectos deseados.
- Prevenir y reducir los efectos indeseados.
- Lograr la mejora esperada.

Para abordar este proceso de una manera más ordenada, la organización utilizaría como base el marco de referencia presentado por la norma INTE/ISO 31000 de Gestión del Riesgo, el cual consiste en:



Proceso de gestión del riesgo. INTE/ISO 31000

## II. GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE REQUISITOS

El proceso de gestión de riesgo puede ser igualmente aplicado a los resultados de los proyectos de innovación, en los cuales se analiza el éxito o el fracaso de cada iniciativa. El uso de una herramienta de causa-efecto permitirá conocer todos los factores que influyen en los resultados del proyecto.

### **I.10. ¿La organización brinda formación sobre prácticas de innovación, creatividad y gestión de proyectos a las personas que realizan trabajo bajo su control?**

**R/**El personal de la organización que realiza y gestiona actividades de innovación debería reunir los niveles de educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas para concretar las actividades asignadas.

La clave del éxito de la innovación es la habilidad del personal para trabajar en equipo y su motivación e ilusión para llegar a resultados.

Por lo anterior la organización debería:

- Determinar las competencias necesarias para el personal que realiza actividades de innovación.
- Proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades.
- Evaluar la eficacia de las acciones tomadas.
- Concientizar al personal de la organización sobre la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de innovación.
- Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia de sus colaboradores.

Los equipos de innovación están conformados por personas con aptitudes distintas, que deben ser tomadas en cuenta al asignar el rol de cada colaborador dentro del equipo. Por tanto, se realizaría un perfil de cada rol, donde se detallan las responsabilidades y las características que debe tener quién lo asuma. Además, es ideal que la organización desarrolle un plan individual de capacitación.

### **Apoyo pleno de la alta dirección**

### **I.11. ¿En la organización existen recursos explícitos para proyectos de innovación tales como recursos humanos, financieros y físicos?**

**R/**La organización debería asegurarse de proveer los recursos necesarios para:

- Implementar y mantener una unidad de gestión para los proyectos de innovación y mejorar continuamente su eficacia y eficiencia.
- Aumentar la satisfacción de las partes interesadas, dando respuestas a sus necesidades y expectativas.
- Fomentar la cooperación con entidades externas que proporcionen conocimientos, metodologías, instrumentos, financiación, entre otros.

## II. GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE REQUISITOS

Sumado a lo anterior, la organización asignaría el personal con las competencias requeridas para cada iniciativa y los motivaría para emprender y finalizar los proyectos bajo su responsabilidad.

Por otro lado, la organización brindaría la infraestructura en función de los proyectos en diseño, prueba, ejecución y mediciones de seguimiento, considerando:

- Edificios, espacio de trabajo y servicios asociados.
- Equipo para realizar las actividades de innovación.
- Servicios de apoyo.

Finalmente, aseguraría un ambiente de trabajo ideal para alcanzar la conformidad de los requisitos definidos durante todo el ciclo de vida del proyecto de innovación.

### **I.12. ¿La organización cuenta con personas responsables para liderar los esfuerzos de innovación?**

**R/**La dirección designaría a una persona, con independencia de otras responsabilidades, cuyo rol sea controlar las actividades de innovación que emprende la organización. Dentro de sus responsabilidades para liderar los esfuerzos de innovación se pueden incluir:

- Asegurar que se establecen, implementan y mantienen las actividades necesarias para la gestión de los proyectos de innovación.
- Informar a la dirección sobre el desempeño de la gestión y los proyectos de innovación, así como de cualquier necesidad de mejora.
- Garantizar que se promueva la toma de conciencia de las actividades de innovación en todos los niveles de la organización.

### **I.13. ¿Los equipos de proyectos de innovación cuentan con metodologías en gestión de innovación?**

**R/**La organización podría poner, sobre cualquier área de la organización, la responsabilidad innovar algún proceso, producto o servicio, nuevo o existente. Para esto, la organización brindaría a estos equipos:

- Asesoría externa.
- Asesoría interna (a través de otros equipos con experiencia, ya sea de la misma empresa o grupo empresarial).
- Capacitación.
- Herramientas y métodos ya aprobados o bien, nuevas herramientas y métodos pendientes de una aprobación por parte de la dirección.

Algunas empresas cuentan con una oficina de gestión de proyectos (PMO), esta suele contar con metodologías definidas y generales de cómo emprender un proyecto, por lo que podría tomarse ventaja de esta para ejecutar los proyectos de innovación. En caso de carecer de una PMO, la organización podría recibir formación en temas de proyectos tomando como base la norma INTE/ISO 21500 o bibliografía relacionada.

## II. GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE REQUISITOS

### I.14. ¿Las personas de la organización cuentan con tiempo para fomentar su creatividad y desarrollar ideas innovadoras?

**R/**La mayoría de los proyectos de innovación no son ejecutados por la falta de asignación de recursos financieros, tiempo y personas. Al no haber personas dedicadas por completo a ejecutar e implementar los proyectos de innovación, estos deben ser reasignados y se estanca o retrasa el desarrollo del mismo.

Por lo anterior, para que el personal cuente con los recursos requeridos, el tiempo y las aprobaciones, la dirección debería:

- Conocer los beneficios de los proyectos de innovación y lo que se requiere para lograrlos.
- Introducir y capacitar en la metodología de proyectos.
- Enfocar los esfuerzos hacia los proyectos críticos.
- Definir procesos de innovación estructurados.
- Seleccionar a las personas clave y enfocarlas en el proyecto.
- Incentivar la consecución del proyecto.
- Dar seguimiento.



### III. BIBLIOGRAFÍA

León, A. & Morales, M. (2013). Adiós a los mitos de la innovación: Una guía práctica para implementar la innovación en América Latina. Innovare.