

Manual del modelo de gestión de la cultura y capacidad de innovación empresarial – CCIE

Una oportunidad para innovar y mejorar
el valor diferenciador en las microempresas



Manual del modelo de gestión de la cultura y capacidad de innovación empresarial – CCIE

Una oportunidad para innovar y mejorar
el valor diferenciador en las microempresas



Manual del modelo de gestión de la cultura y capacidad de innovación empresarial - CCIE: Una oportunidad para innovar y mejorar el valor diferenciador en las microempresas / Claudia Milena Pérez, José Fernando Meneses Otero, Yeine Lucero Barrera Botello...[y otros 13]. Bogotá: Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO, 2021.

ISBN: 978-958-763-496-9 (impreso)

978-958-763-497-6 (digital)

208p.: il.

1. Aptitud creadora en los negocios -- Investigaciones -- Norte de Santander (Colombia) 2. Pensamiento creativo -- Norte de Santander (Colombia) 3. Administración de empresas -- Investigaciones -- Norte de Santander (Colombia) 4. Gestión en los negocios -- Metodología 5. Microempresas -- Estudio de casos -- Norte de Santander (Colombia).

i. Meneses Otero, José Fernando ii. Barrera Botello, Yeine Lucero iii. Jaimes Hernández, Yajaira Judith iv. Villamizar Faber, Erika Paola v. Gaona Pérez, Yina Alejandra vi. Viracacha Ramos, Yuribeth vii. Ibáñez Villamizar, Shaylin Yesenia viii. Velandia Villamizar, Jesús Leonel ix. Becerra Sandoval, Ludy Yamile x. Castellanos Carvajal, Elver Andrey xi. Cárdenas Rojas, Katia Belén xii. Gaslonde Sánchez, Arturo José xiii. Villa Pinzón, Viviana Auxiliadora xiv. Carvajalino Franco, Leidy Janneth xv. Rodríguez Manasse, Olga Victoria.

CDD: 658.4063 M15m BRGH

Registro Catálogo Uniminuto No. 101947

Archivo descargable en MARC a través del link: <https://tinyurl.com/bib101947>



Manual del modelo de gestión de la cultura y capacidad de innovación empresarial - CCIE

Una oportunidad para innovar y mejorar el valor diferenciador en las microempresas

AUTORES

Claudia Milena Pérez

José Fernando Meneses Otero

Yeine Lucero Barrera Botello

Yajaira Judith Jaimes Hernández

Erika Paola Villamizar Faber

Yina Alejandra Gaona Pérez

Yuribeth Viracacha Ramos

Shaylin Yesenia Ibáñez Villamizar

Jesús Leonel Velandia Villamizar

Ludy Yamile Becerra Sandoval

Elver Andrey Castellanos Carvajal

Katia Belén Cárdenas Rojas

Arturo José Gaslonde Sánchez

Viviana Auxiliadora Villa Pinzón

Leidy Janneth Carvajalino Franco

Olga Victoria Rodríguez Manasse

Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO

Calle 81 B # 72 B - 70

Bogotá D.C. - Colombia

2021

Presidente del Consejo de Fundadores

P. Diego Jaramillo Cuartas, cjm

Rector General Corporación Universitaria

Minuto de Dios - uniminuto

P. Harold Castilla Devoz, cjm

Vicerrectora General Académica

Sthepanie Lavaux

* Reservados todos los derechos a la Corporación Universitaria Minuto de Dios - uniminuto. La reproducción parcial de esta obra, en cualquier medio, incluido electrónico, solamente puede realizarse con permiso expreso de los editores y cuando las copias no sean usadas para fines comerciales. Los textos son responsabilidad del autor y no comprometen la opinión de uniminuto.

Contenido

Introducción.....	9
Referencia	11
Capítulo I. Generalidades del modelo de gestión de la cultura y capacidad de innovación empresarial – CCIE.....	13
Elementos de éxito que conforman el modelo de gestión CCIE.....	18
Gestiones operativas del modelo CCIE	22
Propuesta de acompañamiento y consultoría del modelo de gestión CCIE en microempresas regionales	24
Ruta estratégica y táctica para la implementación del modelo de gestión CCIE	26
Proceso pedagógico para el desarrollo de la consultoría empresarial en el modelo de gestión CCIE	28
Referencias.....	31
Capítulo II. Gestión operativa del pensamiento e ideas creativas, un hábito empresarial que fortalece la capacidad de innovación	33
El pensamiento.....	34
La creatividad.....	35
Dimensiones del pensamiento creativo	38
Fases del proceso creativo.....	39
Tipo de desarrollo creativo	41
La empresa y el pensamiento creativo para la generación de ideas	41
Gestión de ideas innovadoras empresariales	42
Ruta operativa de la gestión del pensamiento e ideas creativas.....	43
Fase 1. Revisión de los resultados del diagnóstico CCIE.....	45
Fase 2. Activación y sensibilización.....	45
Fase 3. Cualificación y propósito	47
Fase 4. Planeación de la gestión de ideas	48
Fase 5. Gestión de ideas creativas e innovadoras.....	49
Referencias.....	50

Capítulo III. Gestión operativa de la organización y modelo de negocios innovadores.....	53
La innovación organizacional.....	54
La estructura de la empresa moderna	56
Los modelos de negocios innovadores en el contexto universal.....	58
Conceptos y enfoques de modelo de negocios innovador	60
Metodologías de apoyo en la implementación de modelos de negocios con valor agregado.....	64
Ruta operativa de la gestión de la organización y del modelo de negocio innovador.....	65
Fase 1. Análisis diagnóstico CCIE.....	66
Fase 2. Sensibilización y capacitación	66
Fase 3. Planeación estratégica y grupos de interés	67
Fase 4. Estructura organizacional.....	68
Fase 5. Plan de bienestar integral y laboral	68
Referencias.....	69
 Capítulo IV. La gestión del conocimiento y la gestión de la responsabilidad social corporativa (RSC), como factores claves en los modelos de negocios con valor innovador	71
La gestión del conocimiento	72
La gestión del conocimiento en los modelos empresariales	73
Aplicaciones de la gestión del conocimiento	77
La responsabilidad social corporativa en los modelos de negocios innovadores.....	79
La responsabilidad social empresarial (RSE) en el contexto universal....	79
La responsabilidad social corporativa (RSC).....	82
Gestión operativa de la responsabilidad social corporativa (RSC).....	90
Ruta operativa de la gestión de la responsabilidad corporativa.....	91
Referencias.....	95
 Capítulo V. Gestión de relaciones con el cliente y marketing innovador	99
El concepto del <i>marketing</i>	100
Enfoque contemporáneo del <i>marketing</i>	102
Importancia del <i>marketing</i>	104
Metodologías de apoyo para la implementación del <i>marketing</i>	106
Innovación en <i>marketing</i>	109

Ruta operativa de la gestión del <i>marketing</i> innovador.....	111
Fase 1. Análisis del diagnóstico CCIE.....	112
Fase 2. Cualificación en <i>marketing</i> innovador	113
Fase 3. Análisis y comprensión del mercado.....	114
Fase 4. Creación y fortalecimiento del plan de <i>marketing</i> innovador....	114
Fase 5. Recorrido del cliente: fidelización y relacionamiento	115
Referencias.....	116

Capítulo VI. Gestión del diseño y desarrollo de productos y servicios innovadores..... 119

Innovación en producto	120
El diseño de productos y servicios innovadores.....	123
Desarrollo de productos y servicios innovadores	127
Conocimiento de necesidades y expectativas del cliente y tendencias	130
Evaluación de satisfacción del cliente	132
<i>Design thinking</i> o pensamiento de diseño.....	133
Ruta operativa de gestión de la innovación en el desarrollo de productos.....	135
Fase 1. Definir el reto.....	135
Fase 2. Ampliar la visión de la situación problema y su entorno	135
Fase 3. Idear	138
Fase 4. Probar y validar con el mercado	139
Referencias.....	140

Capítulo VII. Gestión de la cadena y procesos de valor para la innovación 143

La innovación en procesos	144
La cadena de valor como herramienta de gestión en la innovación de procesos	145
Elementos que conforman la cadena de valor	147
Gestión integral en la empresa para la innovación en la cadena de valor	147
La gestión integral de calidad, seguridad y salud en el trabajo y medio ambiente, en la mejora de la cadena de valor	149
Metodologías de apoyo para la gestión integral empresarial	152
Ruta operativa de gestión de la cadena y los procesos de valor.....	154
Fase 1. Análisis diagnóstico CCIE en innovación de procesos.....	155

Fase 2. Capacitación e investigación de procesos, técnicas, herramientas y tecnología.....	156
Fase 3. Identificación de la cadena de valor, estandarización y análisis de procesos.....	157
Fase 4. Incorporación de acciones piloto para la gestión integral de la empresa.....	157
Referencias.....	158
Capítulo VIII. Redes y alianzas para la innovación en Norte de Santander.....	161
¿Qué es una red?	163
Las alianzas	166
Redes o alianzas para la innovación.....	173
Fase 1. Diagnóstico CCIE	177
Fase 2. Sensibilización y capacitación sobre el fomento de redes y alianzas.....	178
Fase 3. Desarrollo de alianzas	180
Fase 4. Definición de la alianza	181
Fase 5. Formulación de proyectos para acceder a recursos públicos o privados: metodología de marco lógico.....	181
Fase 6. Definición de plan de trabajo para aplicar lo aprendido en redes y alianzas	182
Referencias.....	183
Capítulo IX. Seguimiento, evaluación y mejora del modelo de gestión CCIE.....	185
La importancia del seguimiento, la evaluación y mejora del desempeño empresarial	186
Los indicadores como herramienta de gestión	188
El análisis y evaluación empresarial	189
La mejora continua.....	191
Sistema de medición y análisis del compromiso innovador con el modelo de gestión CCIE	13
Fase transversal de compromiso con el desempeño innovador en el modelo de gestión CCIE	205
Referencias.....	207

Lista de figuras

Figura 1-1. Diseño gráfico del modelo de gestión de la cultura y capacidad de innovación empresarial – CCIE	23
Figura 1-2. Ruta estratégica y táctica CCIE	26
Figura 1-3. Proceso pedagógico para la realización de la consultoría empresarial CCIE.....	31
Figura 2-1. Ruta operativa de la gestión del pensamiento e ideas creativas	44
Figura 2-2. Fase 1. Análisis de resultados diagnóstico CCIE.....	45
Figura 2-3. Fase 2. Activación y sensibilización	46
Figura 2-4. Fase 3. Cualificación y propósito.....	48
Figura 2-5. Fase 4. Planeación gestión de ideas	49
Figura 2-6. Fase 5. Gestión de ideas creativas e innovadoras	49
Figura 3-1. Ruta operativa de la gestión de la organización y modelo de negocio innovador	65
Figura 3-2. Fase 1. Análisis diagnóstico CCIE.....	66
Figura 3-3. Fase 2. Sensibilización y capacitación.....	67
Figura 3-4. Fase 3. Planeación estratégica y grupos de interés.....	67
Figura 3-5. Fase 4. Estructura organizacional.....	68
Figura 3-6. Fase 5. Plan de bienestar integral y laboral	69
Figura 4-1. Ruta operativa de la gestión de la responsabilidad social corporativa	92
Figura 4-2. Fase 1. Análisis de resultados CCIE en RSC.....	93
Figura 4-3. Fase 2. Sensibilización y conocimiento de la RSC	93
Figura 4-4. Fase 3. Implementación de acciones claves, socialmente responsables	94
Figura 4-5. Fase 4. Verificación y evaluación de acciones.....	95
Figura 5-1. Ruta operativa de la gestión del marketing innovador	112
Figura 5-2. Fase 1. Análisis de resultados diagnóstico CCIE.....	112
Figura 5-3. Fase 2. Sensibilización y cualificación	113
Figura 5-4. Fase 3. Análisis y comprensión del mercado	114
Figura 5-5. Fase 4. Creación y fortalecimiento del plan integral de marketing innovador	115
Figura 5-6. Fase 5. Recorrido del cliente: fidelización y relacionamiento.....	116
Figura 6-1. Ruta operativa de la gestión de la innovación en el desarrollo de productos	135
Figura 6-2. Fase 1. Definir el reto	136
Figura 6-3. Fase 2. Ampliar la visión de la situación problema y su entorno.....	137
Figura 6-4. Fase 3. Idear soluciones	138
Figura 6-5. Fase 4. Probar y validar en el mercado	140
Figura 7-1. Ruta operativa de la gestión de la cadena y procesos de valor	155
Figura 7-2. Fase 1. Análisis diagnóstico CCIE en innovación de procesos	156
Figura 7-3. Fase 2. Capacitación e investigación de procesos, técnicas, herramientas y tecnología	156
Figura 7-4. Fase 3. Identificación de la cadena de valor, estandarización y análisis de procesos	157
Figura 7-5. Fase 4. Incorporación de acciones piloto para la gestión integral de la empresa.....	158
Figura 8-1. Modelo para alianzas estratégicas en microempresas	169
Figura 8-2. Fases ruta de gestión de redes y alianzas para la innovación	177
Figura 8-3. Fase 1. Análisis resultado diagnóstico CCIE	177
Figura 8-4. Fase 2. Sensibilización y capacitación sobre redes y alianzas	179
Figura 8-5. Fases 5 y 6. Estructurar proyectos resultado de la alianza	179
Figura 9-1. Fase operativa transversal de compromiso al seguimiento y evaluación del desempeño innovador	206

Lista de tablas

Tabla 1-1. Elementos de éxito o variables que conforman el modelo de gestión CCIE.....	19
Tabla 8-1. Entidades o programas, tipo y oportunidades que brindan apoyo.....	173
Tabla 9-1. Sistema de indicadores y microvariables para la medición y análisis del elemento de éxito “actitud innovadora” del modelo CCIE.....	195
Tabla 9-2. Sistema de indicadores y microvariables para la medición y análisis del elemento de éxito “actividades innovadoras” del modelo CCIE.....	197
Tabla 9-3. Sistema de indicadores y microvariables para la medición y análisis del elemento de éxito “vínculos con el entorno” del modelo CCIE.....	201
Tabla 9-4. Compromisos del desempeño innovador con el elemento de éxito actitud innovadora.	202
Tabla 9-5. Compromisos del desempeño innovador con el elemento de éxito actividades innovadoras	203
Tabla 9-6. Compromisos del desempeño innovador con el elemento de éxito vínculos con el entorno.....	205

Introducción

La relación empresa-universidad ha cobrado vital importancia en los últimos años. Cada vez más, economías robustas principalmente europeas, se han beneficiado de la aplicación óptima de este tipo de colaboración. Desde el contexto universitario, se busca analizar tendencias y hacer más ágiles las respuestas académicas a las necesidades del entorno. Desde el contexto empresarial, existe la presión de la mejora continua de sus conocimientos y tecnologías, que aseguren su existencia en el largo plazo. Es así como las universidades se convierten en una fuente de investigación alternativa para lo que antes se desarrollaba internamente en las organizaciones y que hoy, por diversos motivos, entre esos el avance tecnológico a pasos agigantados, hace que estas miren a la academia, ya no solo como un formador de profesionales sino como un socio estratégico.

Mediante una cooperación estrecha y eficaz, se puede lograr una relación de mutuo beneficio. Por un lado, la transferencia de tecnología, innovación y conocimiento resultado de procesos de investigación y extensión conjuntos que, unido a las capacidades de sus graduados direccionadas y ajustadas a la realidad del ecosistema empresarial, pueden dar como resultado procesos de innovación exitosos. Por el otro, la información que pueden proveer las empresas para mejorar la oferta universitaria (programas académicos y servicios), así como las posibilidades de colocación de sus graduados.

Es claro que cada agente juega su papel y que de la integración efectiva que se realice en los sistemas de innovación locales, surgirá una masa crítica que lleve a que estas relaciones sean la regla y no la excepción.

Este libro es el resultado de un proceso de colaboración como el anteriormente relacionado. Es un compendio de acciones articuladas de consultoría y de formación empresarial, que busca favorecer el conocimiento y la práctica real de la innovación como hábito en las operaciones diarias en las microempresas de Norte de Santander. Su resultado es la definición de una ruta metodológica para la consultoría empresarial desde las estrategias de práctica profesional y la formación integral en innovación empresarial en la educación continua, que favorece la proyección social universitaria y el impacto en el entorno empresarial.

Desde un estudio previo realizado con cincuenta microempresarios del departamento, se consolidó el diagnóstico de cultura y capacidad de innovación empresarial (CCIE), donde cada línea representa el inicio de las rutas que aquí se desarrollan. Dentro de un trabajo cuidadoso, orientado por diversos autores y referentes, se diseñó la metodología paso a paso para que los procesos de consultoría en los tipos de innovación que plantea la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) sean acompañados por la universidad. Este acompañamiento, además, está orientado a la realidad empresarial: en la actualidad, Colombia cuenta con más de dos millones de micro, pequeñas y medianas empresas, es decir, 90 % de las empresas del país. Producen solo el 30 % del PIB y emplean más del 65 % de la fuerza laboral nacional (“El 62 % de las pymes colombianas”, 2020). Ante el bajo poder de innovación que caracteriza a este nivel empresarial, luego del diagnóstico realizado, fue necesario pensar en una solución que aportara al cierre de una brecha que parece imposible: innovar desde una perspectiva práctica, que no necesariamente requiera conocimientos completamente especializados por parte de micro y pequeños empresarios y que facilite su tránsito hacia empresas más prósperas. Lo anterior, apoyado por UNIMINUTO Centro regional Cúcuta.

La solución creada por el semillero de investigación Reinnova y sus profesores investigadores con el aporte de empresarios externos, fue una caja de herramientas metodológicas para la gestión operativa: del pensamiento creativo e ideas creativas; de la organización y de modelos de negocio innovadores; del conocimiento y de

responsabilidad social corporativa; de relaciones con el cliente y el *marketing* innovador; del diseño y desarrollo de productos y servicios innovadores; de la cadena y procesos de valor para la innovación y por último, de las redes y alianzas para la innovación.

Es así como se compone la ruta estratégica del modelo de gestión de la cultura y capacidad de innovación empresarial – CCIE, que responde a la profundización del conocimiento obtenido en el proceso, para volverlo operativo en función de los resultados del diagnóstico empresarial y poder brindar a los micro y pequeños empresarios un estándar para su acción. Con la aplicación del modelo se espera obtener un talento humano creativo y comprometido, una cadena de valor innovadora; captación, retención y aumento de clientes y *marketing* innovador y, por último, pero no menos importante, productos y servicios innovadores.

Así mismo, todo modelo de gestión debe ser controlado. Por ello, se incluye en esta recopilación un capítulo dedicado a la profundización de aspectos como el seguimiento, evaluación y mejora de cada gestión. Y una fase operativa transversal de compromiso, la cual se desarrollará paralelamente con el proceso de acompañamiento.

Es de suma importancia que las instituciones de educación superior del departamento, contribuyan con la investigación, transferencia y uso del conocimiento apropiado, en la búsqueda de soluciones que orienten al tejido empresarial e institucional en acciones estratégicas para el fortalecimiento de los modelos de negocios regionales, incorporando valor en el ejercicio del quehacer diario productivo y comercial de las organizaciones, a través del conocimiento e implementación de acciones innovadoras como herramienta principal de la proyección y el crecimiento competitivo del territorio.

Referencia

El 62% de las pymes colombianas no tiene acceso a financiamiento. (2020). *Colombia Fintech*. <https://www.colombiafintech.co/novedades/el-62-de-las-pymes-colombianas-no-tiene-acceso-a-financiamiento>

Capítulo I.

Generalidades del modelo de gestión de la cultura y capacidad de innovación empresarial – CCIE

*Claudia Milena Pérez**

* Docente investigadora, integrante del grupo de investigación GIDTI, líder semillero Reinnova, programa Administración de Empresas, Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO Cúcuta. Ingeniera Industrial, especialista en Aseguramiento de la Calidad, magister en Dirección del Desarrollo Local. Correo electrónico: claudiami.perez@uniminuto.edu

El tejido empresarial de un territorio impacta estratégicamente con sus modelos de negocios y sistemas productivos, en el desarrollo económico de manera sostenible en la región en la medida en que incorpora valor innovador en la cultura, estrategia, proceder táctico y operativo organizacional, con el propósito de generar ventajas competitivas diferenciadoras para satisfacción del mercado interno, nacional e internacional. En su mayoría el tejido empresarial en América Latina se compone de microempresa y pymes (mipymes), las cuales son de gran relevancia en el número total de empresas o la creación de empleo. Sin embargo, estas características tan notables de participación en número no son tan significativas en comparación con la contribución al producto interno bruto (PIB) regional, en donde se alcanzan índices de tan solo 30 %. Esto refleja altas contribuciones en el fomento de empleo en contraste con bajas contribuciones a la producción, lo que marca grandes brechas entre unidades productivas de mayor tamaño y la mipymes en América Latina. Esta brecha caracterizada principalmente por el bajo desempeño productivo, con productos de insuficiente valor agregado, lo que influye de manera decisiva en la participación en el mercado nacional y las exportaciones (Dini et al., 2014).

Adicional a este panorama, desde la mirada de la importancia de incorporar valor innovador en los modelos de negocios de las mipymes y analizando el esfuerzo de inversión desde la institucionalidad pública nacional, como promotora clave de este proceso; de la mano de la empresa privada y la comunidad, en América Latina y el Caribe en general hay un significativo rezago en innovación y emprendimiento,

según el estudio realizado por el Banco Mundial (2014, citado por Oppenheimer, 2014) “los emprendedores introducen nuevos productos menos frecuentemente y se invierten menos en investigación y desarrollo y registran menos patentes que los emprendedores de otras partes del mundo”. Únicamente el 2,4 % de toda la inversión mundial en investigación y desarrollo, tiene lugar en Latinoamérica y el Caribe, de este porcentaje el 66 % se invierte en Brasil, 12 % México y 7 % Argentina. Mientras 37,5 % de la inversión mundial en investigación y desarrollo, se realiza en Estados Unidos y Canadá, y 25 % en Asia (Organización de Estados Iberoamericanos [OEI], 2012, citado por Oppenheimer, 2014, p. 34).

Según el Índice Global de Innovación (IGI), que mide de forma detallada el desempeño de los ecosistemas de innovación de 126 países, Colombia se encuentra en la posición 63 con un puntaje global de 33,8, después de Chile (37,8), Costa Rica (35,7), México (35,3) y Uruguay (34,2). Por otro lado, el Índice Departamental de Innovación para Colombia - 2019 (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2020) anuncia los siguientes indicadores a nivel nacional. En cuanto al grado de innovación de las empresas en el periodo 2013 a 2018, se ha mantenido un promedio del 75,6 % del total como “no innovador” y solo el 20 % “en sentido ampliamente innovador”, lo que demuestra un estancamiento en este aspecto. El índice de colaboración entre universidades y el sector privado se evalúa en un 14,3 % en el periodo 2017-2018, con una variación de 0,1 punto en relación al periodo anterior —2015-2016— de 14,4 %. Este mismo índice en el 2019 ubica al departamento Norte de Santander en la posición 13, con un puntaje de 31 sobre 100.

Es entonces donde se considera que la innovación es una necesidad y una herramienta de competitividad de gran importancia para fortalecer las mipymes como tejido empresarial de gran impacto en el desarrollo de países latinoamericanos y generar ventajas que permitan competir con mayores oportunidades frente a otras empresas más consolidadas.

Schumpeter (1942 citado por Ángel, 2010)

concebí la innovación como una de las causas del desarrollo económico, la entendí como un proceso de transformación económico, social y cultural, definida como la introducción de nuevos bienes y servicios en el mercado, el surgimiento de nuevos métodos de producción y transporte, la consecución

de la apertura de un nuevo mercado, la generación de una nueva fuente de oferta de materias primas y el cambio en la organización en su proceso de gestión, entregando por lo tanto una postura más completa que tiene en cuenta varios elementos de la empresa. (p. 5).

En este sentido, las instituciones y las empresas con mayor compromiso e inversión y una visión conjunta de región, deben sumar esfuerzos en este afianzamiento de la innovación, no solo desde la mirada empresarial, sino también desde la mirada de región y de país para ir consolidando los elementos estratégicos que dan posibilidades de incorporar conocimiento y valor innovador en el desempeño y la puesta en el mercado de bienes y servicios diferenciadores por parte de las mipymes.

Porter (1990) define la innovación como

el resultado de un esfuerzo poco habitual. La empresa que pone en práctica con éxito un modo de competir nuevo o mejor lo impulsa y pone en práctica con obstinada determinación, a menudo superando duras críticas y grandes obstáculos. En realidad para tener éxito, la innovación suele requerir decisión, además de una situación de necesidad e incluso de adversidad: el temor de perder resulta a menudo más poderoso que la esperanza de ganar (p. 172).

De otro lado, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE, 2006) define en el *Manual de Oslo* la innovación en la empresa, en términos muy amplios como “la introducción de un nuevo bien ya existente sustancialmente mejorado, un nuevo proceso productivo o una nueva forma de organizar las actividades de una empresa. Las innovaciones pueden ser radicales o incrementales, dependiendo de sus impactos en el mercado y en el funcionamiento de la empresa” (p. 56).

La innovación tiene una serie de características que la hacen completamente distinta a cualquier otra área de gestión empresarial. Una empresa está obligada a funcionar en su día a día de modo eficiente, a ser rentable y generar *cash flow*. Mientras tanto, en previsión de un futuro que llegará, está obligada también a innovar para liderar los cambios y el rumbo de su sector. (Trias de Bes y Kotler, 2011).

Para lograr este esfuerzo de promoción de la innovación, se demanda del trabajo conjunto de mipymes e instituciones públicas y privadas que propendan por el desarrollo económico de la región, por lo que se hace necesaria la definición de acciones articuladas de acompañamiento y formación integral, que faciliten el reto de agregar la gestión de la creatividad e innovación en los modelos de negocios y el quehacer empresarial, proporcionando el acceso al conocimiento como base principal del arranque y el accionar innovador en empresas con menores posibilidades de inversión en este aspecto, para su desarrollo competitivo.

El vínculo empresa-universidad-Estado de gran importancia para el desarrollo regional endógeno, en una acción conjunta de estos actores y otros de interés,

La Universidad del siglo XXI ha de ser el motor de la competitividad regional promoviendo una visión de la educación superior acorde a su tiempo, en la que se impulse el valor intelectual, tecnológico y científico, y se redirigiera la innovación hacia las auténticas necesidades que plantea la sociedad actual. (Galindo, Sanz y De Benito, 2011, p.115).

En los países de América Latina, en los que las universidades han desarrollado un papel de gran importancia en la gestión del conocimiento, han sido “una condición indisociable para su inserción competitiva en los escenarios de la contemporaneidad” (Unesco, 2008, p. 6). Es necesario recuperar la confianza mutua entre los empresarios y los académicos para que los empresarios propongan sus problemas de productividad a las universidades y las universidades hagan ofertas sobre la demanda de los empresarios (Ramírez y García, 2010).

Por las razones expuestas, se consolida el modelo orientador de la gestión de la cultura y capacidad de innovación empresarial – CCIE, que busca fortalecer la cultura innovadora incorporada en los valores, principios, hábitos y el direccionamiento estratégico, así como la capacidad de innovar en la cotidianidad y la mejora continua de la empresa. Este fortalecimiento se realiza a través de la identificación, análisis y promoción de diferentes variables o elementos de éxito empresarial, que incorporan y facilitan el conocimiento, la reflexión, el aprendizaje y la práctica innovadora, por parte de propietarios, directivos y trabajadores; lo que permite, a su vez, fortalecer habilidades, destrezas y competencias técnicas, que se convierten en un compromiso consciente en el quehacer empresarial y generan cambios organizacionales

necesarios para el mejoramiento productivo y la competitividad. La práctica de la innovación empresarial se lleva a cabo en las actividades diarias de la empresa y en el relacionamiento con el entorno, lo que permite el intercambio constante de información, de oportunidades y toma de decisiones que favorecen el crecimiento sostenible empresarial.

Elementos de éxito que conforman el modelo de gestión CCIE

El modelo de gestión CCIE se promueve desde la comprensión y práctica de las siguientes variables o elementos de éxito, que se inician desde la planeación, se proyectan en la operación y se mantienen en la mejora continua empresarial, para proporcionar nuevas oportunidades de aprovechamiento del mercado. Estos elementos claves de éxito son: actitud innovadora, actividades innovadoras y vínculos con el entorno (Pérez, 2019).

Tabla 1-1. Elementos de éxito o variables que conforman el modelo de gestión CCIE

Elemento de éxito	Referentes teóricos	Subvariables
1. Actitud innovadora	<p>La actitud empresarial con liderazgo de los propietarios, directivos y trabajadores, afronta mejor los cambios y retos y aprovecha los avances tecnológicos para mejorar su actividad empresarial.</p> <p>El liderazgo innovador se fortalece con conocimiento, experiencia, cambios, riesgos y para generar un valor diferenciador, relacionamiento con el entorno y en los bienes o servicios ofertados; también cuenta el “conocimiento de las empresas, las aptitudes de los trabajadores, su formación educativa, utilización de las TIC, proximidad de instituciones públicas de investigación y regiones con densidad innovadora” (OCDE, 2006, p. 104).</p> <p>Según Avendaño (2012), la innovación se origina en el desarrollo de nuevas ideas, que sumadas al <i>valor</i> marcan una diferencia con la creatividad como mera capacidad; la innovación requiere gestión del conocimiento para lograr sus objetivos y conquistar el mercado.</p>	<p>Promoción de la cultura de la innovación: parte del liderazgo asumido por propietarios y directivos para gestionar nuevas ideas, motivar la creatividad y la gestión empresarial ante los cambios requeridos. Implica la actitud adecuada de los trabajadores frente a los cambios empresariales innovadores mediante la formación integral y permanente, los incentivos y la motivación para la creatividad empresarial. Trias de Bes y Kotler (2011) advierten que si nadie se ocupa de activar estas dinámicas, se corre el riesgo de permanecer en la rutina.</p> <p>Recursos internos para innovar: además de apropiar la cultura de la innovación en el quehacer empresarial, la gestión innovadora demanda recursos económicos, logísticos, humanos e infraestructura para materializar los cambios; los principales recursos son de financiamiento de acciones definidas y el uso asertivo de los sistemas de información y comunicación (TIC) para la innovación empresarial.</p>
2. Actividades innovadoras	<p>La capacidad innovadora empresarial involucra, actuaciones científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales que innovan en sí mismas, mientras que otras pueden, sin hacer esto, ser necesarias para introducir otras innovaciones (OCDE, 2006).</p> <p>La innovación involucra actividades no incluidas en I+D de preproducción, producción y distribución, como el apoyo formativo y preparación del mercado para innovar productos, desarrollar y aplicar nuevos métodos de comercialización y organización (OCDE, 2006); las empresas innovan para mejorar sus resultados, aumentando la demanda o reduciendo costos.</p>	<p>Actividades innovadoras de producto: según la OCDE (2006), corresponde a “introducir un bien o servicio nuevo o significativamente mejorado” (p. 58), dada la exigencia de los mercados en función de los avances tecnológicos, y la necesidad de atender requerimientos específicos de los clientes mediante soluciones personalizadas y mejoras del producto. La traducción creativa del conocimiento y análisis del mercado genera productos nuevos o con valor, evaluables en función de su aceptación, rentabilidad y relaciones redituables con los clientes, para determinar el posicionamiento empresarial innovador en el mercado y en su propio sector.</p>

Elemento de éxito	Referentes teóricos	Subvariables
	<p>La OCDE (2006) define cuatro actividades innovadoras a saber: <i>de producto, de proceso, de mercadotecnia y de organización</i>; según estas, el aumento de la demanda obedece a la innovación de producto y mercadeo, y la reducción de costos depende de la innovación de proceso y organización, para lograr ganancias de productividad y un modelo de interacción y generación de valor para optimizar recursos y aumentar la rentabilidad.</p>	<p>Actividades innovadoras de proceso: Tienen por objeto agregar valor en la cadena productiva de la empresa, adquiriendo o mejorando los materiales, técnicas, maquinarias, equipos y herramientas productivas, y adquiriendo o mejorando el conocimiento técnico; considera los medios logísticos de distribución, programas informáticos, técnicas de abastecimiento de insumos, suministros y distribución de productos finales (OCDE, 2006). Esta innovación se ocupa de la optimización de recursos productivos para redefinir y controlar los procesos, reducir costos productivos y de distribución y generar bienes y servicios mejorados. Las innovaciones de proceso buscan disminuir los costes de producción o distribución, mejorar la calidad y lograr productos nuevos o mejorados (OCDE, 2006). Actividades innovadoras de mercadeo: buscan satisfacer las necesidades de los consumidores, abrir nuevos mercados o posicionar productos para aumentar las ventas (OCDE, 2006), mediante la implementación de nuevos métodos de mercadeo y comercialización basados en: la identificación de requerimientos de los clientes actuales y potenciales mediante el relacionamiento con ellos; el estudio de tendencias y dinámicas nacionales y mundiales; al acondicionamiento del producto y envase; la generación de estrategias de tarificación de precios; la implementación de nuevos canales de venta; el uso de estrategias de publicidad y promoción asertivas; y la implementación de métodos novedosos de comercialización. Kotler y Keller (2012) afirman que, “la dirección exitosa de <i>marketing</i> requiere estrategias y planes, capturar perspectivas, entender su conexión con los clientes, generar marcas fuertes, dar forma a las ofertas de mercado, transmitir valor y consolidar la rentabilidad” (p.28).</p>

Elemento de éxito	Referentes teóricos	Subvariables
3. Vínculos con el entorno	<p>Toda empresa requiere relaciones con el entorno para innovar internamente, aprovechando oportunidades e intercambiando información relativa a nuevas tendencias de mercado, tecnología y otros aspectos interesantes de conocimiento actualizado; además debe aliarse con entidades públicas o privadas para captar recursos y optimizar los existentes.</p> <p>Por ello, la empresa debe identificar los requerimientos de información para desarrollar estrategias innovadoras, mediante fuentes y canales de comunicación externos confiables y veraces que permitan tomar decisiones acertadas y definir una estructura de relacionamiento con el entorno.</p> <p>Al respecto, Jaramillo et al. (2001) afirman respecto a los vínculos externos, que el objetivo es indagar acerca de las redes asociadas con la empresa, su tipo de intercambio con el medio, las normas que rigen las interrelaciones entre agentes formalmente independientes, etcétera. Las relaciones, vínculos y complementariedades establecidas por una empresa con otros agentes pueden adoptar formas a manera de vínculos usuario-productor, clúster, distritos industriales, relaciones de subcontratación, alianzas tecnológicas estratégicas, etc.</p>	<p>Información para la innovación: los vínculos interempresariales obedecen al acceso, tipo de información que intercambian o articulación lograda. Puede tenerse información gratuita de libre acceso o información científico-tecnológica con costos, adquirida mediante compra directa o cooperación con la fuente mediante experiencias y asesorías mediadas por derechos y patentes. En este sentido, la empresa debe contar con un responsable de la gestión de recursos para adquirir dicha información potencialmente aprovechable en la organización.</p> <p>Relacionamiento con el entorno para la innovación: otros vínculos se derivan de la participación activa de la empresa con organizaciones estatales o privadas para desarrollar acciones conjuntas para gestionar proyectos y desarrollar objetivos que representen beneficios recíprocos (OCDE, 2006, p. 92).</p> <p>El trabajo colectivo favorece y optimizar los recursos en innovación y desarrollo competitivo de las micro y pequeñas empresas, en tanto su sumatoria de intereses, objetivos y medios, genera cambios de mayor impacto para la implementación de acciones innovadoras que favorezcan su sostenibilidad y crecimiento colaborativo.</p>

Fuente: adaptado de Pérez (2019).

Gestiones operativas del modelo CCIE

El modelo de gestión CCIE se concreta en la estrategia y práctica operativa de la empresa, fortaleciendo el conocimiento, la implementación, el seguimiento, evaluación y mejora continua de las siguientes gestiones operativas empresariales:

1. Gestión del pensamiento e ideas creativas.
2. Gestión de la organización y modelo de negocios innovadores, incorporando así mismo la gestión del conocimiento, información y comunicación y la gestión de la responsabilidad social corporativa como elementos claves en los modelos negocios actuales.
3. Gestión de las relaciones con el cliente y el *marketing* innovador.
4. Gestión del diseño y desarrollo de productos innovadores.
5. Gestión de la cadena de valor y mejora continua.
6. Gestión de redes y alianzas para la innovación
7. Gestión del compromiso innovador con el modelo de gestión CCIE. Esta gestión es transversal para el seguimiento, evaluación y mejora del modelo en general.

Estas gestiones operativas empresariales integran todas las variables o elementos de éxito definidos para el fortalecimiento de la cultura y capacidad innovadora CCIE y permiten llevar a la práctica operativa de la empresa, su accionar, incorporándolos en el modelo de negocios y la estrategia organizacional.

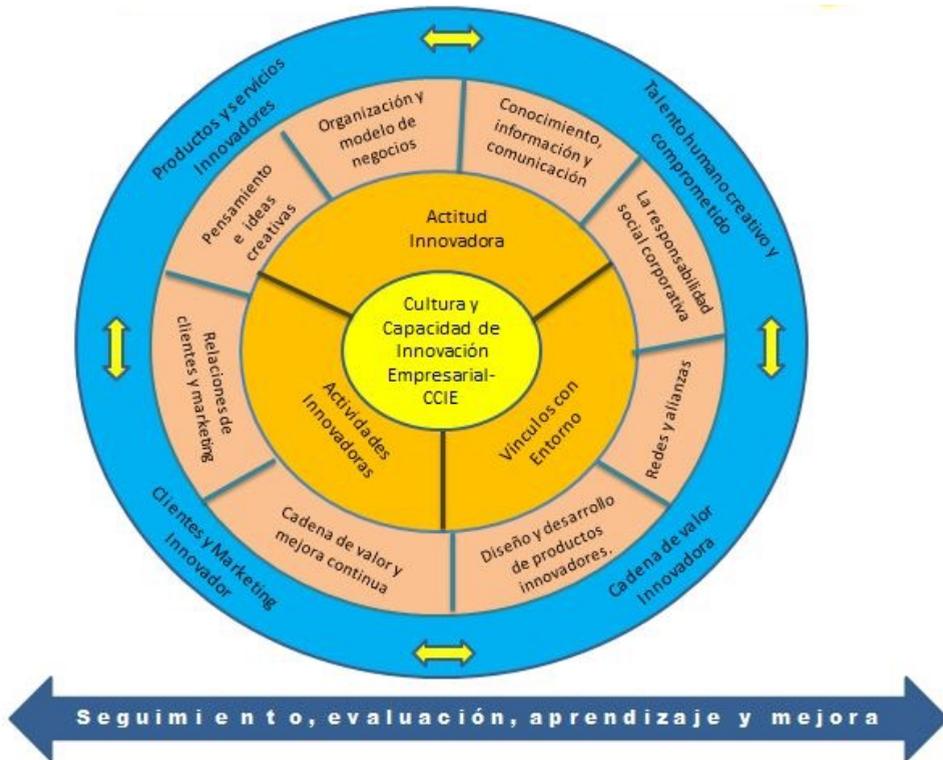


Figura 1-1. Diseño gráfico del modelo de gestión de la cultura y capacidad de innovación empresarial – CCIE

En definitiva, el modelo de gestión CCIE tiene como foco principal incorporar en los modelos de negocios especialmente de las microempresas, la cultura y capacidad de innovación empresarial a partir de la promoción de los elementos de éxito: actitud innovadora, actividades innovadoras y vínculos con el entorno, que se incorporan en la estrategia y práctica cotidiana de la empresa a través de la gestión operativa y permanente del pensamiento y la generación de ideas creativas, la gestión de la organización, el conocimiento y la responsabilidad social corporativa, así como las gestiones en la innovación del diseño y desarrollo de productos, el *marketing* innovador y de relacionamiento con el cliente, la gestión de la cadena de valor, los procesos y la mejora continua y, finalmente, la gestión de redes y alianzas para la innovación en un proceso sistémico en donde la planeación, la acción continua, controlada y la mejora continua son claves para lograr los objetivos esperados.

El modelo de gestión CCIE depende para su desarrollo efectivo, del compromiso, disciplina y el liderazgo con visión innovadora de propietarios y directivos, así como la promoción y motivación de la participación comprometida y responsable de todos los trabajadores. Es este trabajo colaborativo lo que permite obtener los resultados esperados en la implementación del modelo y con ello el incremento del valor ofertado y percibido del cliente. Con este desarrollo efectivo, se espera que se den los siguientes resultados:

- Contar con mayores posibilidades de ofertar productos y servicios innovadores y la mejora activa en el diseño y desarrollo de valores percibidos por el cliente,
- el fortalecimiento del talento humano con un pensamiento abierto a la creatividad e innovación, al cambio y comprometidos con la competitividad empresarial,
- el aumento de relaciones redituables con el cliente y la fidelización, así como el refuerzo de un *marketing* innovador de gran impacto que responde a los requerimiento de la nueva era,
- y una cadena de valor innovadora, identificada y fortalecida en la mejora continua, para dar cumplimiento a la productividad requerida en el crecimiento, la competitividad y la sostenibilidad de la organización.

Propuesta de acompañamiento y consultoría del modelo de gestión CCIE en microempresas regionales

El proceso de acompañamiento, consultoría y desarrollo en campo empresarial de cada una de las gestiones operativas requeridas en el modelo CCIE, desde un trabajo articulado universidad-microempresa, se plantea en dos niveles:

1. Para el primer nivel, se define una *ruta estratégica y táctica CCIE*, de por lo menos, dos a tres años de acompañamiento, a través del apoyo de estudiantes en práctica profesional y profesores supervisores; previo proceso formativo-práctico, que refuerce los conocimientos adquiridos durante la carrera profesional y oriente el desarrollo de las diferentes gestiones empresariales que fortalecerán

en las empresas. Otro medio de apoyo en el ejercicio de la consultoría es la oferta de programas de educación continua, para dar mayor especialización al conocimiento que se imparte en la implementación del modelo de gestión CCIE dirigida tanto a propietarios, directivos y a trabajadores en general.

La ruta estratégica y táctica inicia con la aplicación de la herramienta diagnóstica CCIE y la presentación de informe del estado de debilidades y fortalezas en la capacidad y cultura innovadora CCIE; avanza, con el acompañamiento en campo de la primera gestión operativa empresarial, como es la promoción del pensamiento creativo y la incorporación o fortalecimiento del hábito organizacional y la acción innovadora en el direccionamiento estratégico, que buscan generar conocimiento de la creatividad y la gestión de ideas innovadoras, así como la apertura de mente y compromiso frente a la innovación; continúa con la implementación en campo de las otras gestiones operativas restantes, desarrollando una a una cada semestre de acuerdo a la decisión y avance de cada empresa. Se complementa el acompañamiento con un accionar transversal, de seguimiento, evaluación y aprendizaje, para la definición de acciones de mejora continua. En lo referente al acompañamiento, este se integra en el componente de conocimiento al enfoque praxeológico adoptado por UNIMINUTO en su modelo educativo.

2. El segundo nivel de acompañamiento incluye la implementación en campo empresarial de cada una de las gestiones operativas del modelo CCIE, y para ello, se traza una *ruta operativa por cada gestión*, que da cumplimiento al ciclo de mejora continua P-H-V-A, definido por Deming; agregando un componente inicial a este ciclo, como es el *conocimiento*, el cual soporta la *planeación* de acciones nuevas o mejoradas definidas en cada gestión, para luego llevar a cabo en el *hacer* diario de la empresa y *verificar* continuamente, que se esté haciendo de acuerdo a lo planeado. Así mismo, se analizan los resultados obtenidos en la verificación, que demuestren beneficios reales, reflejados en la eficacia y eficiencia de la productividad y competitividad de la organización, que permitan tomar decisión de mantener este accionar o de identificar cambios para generar mayor valor y *actuar* para mejorar; y nuevamente reiniciar el ciclo de conocer - planear - hacer - verificar - actuar, CPHVA, incorporando al ciclo las acciones de mejora identificadas.

Ruta estratégica y táctica para la implementación del modelo de gestión CCIE

El desarrollo del modelo CCIE, desde el acompañamiento y consultoría universidad-microempresa, se soporta en el trabajo de campo empresarial, a través de la siguiente ruta estratégica y táctica CCIE:

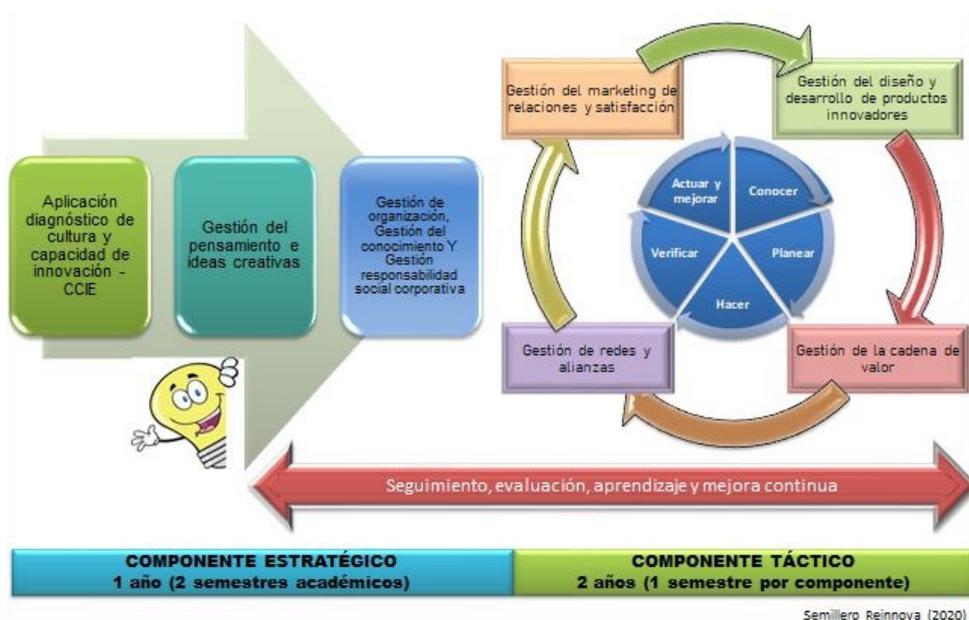


Figura 1-2. Ruta estratégica y táctica CCIE

La *ruta estratégica y táctica CCIE* contempla dos componentes para su implementación:

1. Componente estratégico y
2. componente táctico.

Componente estratégico para la implementación de la ruta estratégica y táctica CCIE

La ejecución del componente estratégico y táctico se desarrolla en un tiempo mínimo de un año de trabajo, realizando acuerdos de tiempos y responsables con la empresa interesada en reuniones previas, así como la consolidación de convenios

y acuerdos de confidencialidad para el desarrollo de la consultoría con el mayor éxito. En este periodo se inicia el proceso con la aplicación de la herramienta diagnóstica de cultura y capacidad de innovación empresarial – CCIE. Como producto de este proceso diagnóstico, se presenta el informe de resultados a directivos de la organización, en donde se identifican fortalezas, debilidades y oportunidad para la mejora CCIE y se acuerda la continuidad del acompañamiento, previa aceptación del empresario, según la ruta estratégica establecida.

Continuando en la ruta estratégica, se realiza la consultoría y el acompañamiento de este componente, con la aplicación en campo de las siguientes gestiones operativas empresariales: 1) gestión del pensamiento e ideas creativas, 2) la gestión de la organización y el modelo de negocios, 3) gestión del conocimiento y 4) gestión de la responsabilidad social corporativa. Estas dos últimas concertadas con el empresario para su incorporación. Estas gestiones iniciales tienen como objetivo principal lograr captar el interés de propietarios y directivos, aprobar la implementación del modelo CCIE, identificar un equipo o persona responsable de esta gestión, un plan inicial y recursos que faciliten la incorporación de acciones graduales innovadoras, así como la revisión y rediseño de la planeación estratégica y operativa de la empresa, incorporando la creatividad e innovación, la gestión del conocimiento y la responsabilidad social corporativa como aspectos estratégicos y filosóficos que orientan la visión empresarial, el compromiso de todos los involucrados o *stakeholders*, la operatividad y la mejora continua, reconociendo la importancia de asumir cambios y retos que se vayan identificando, para incremento de las oportunidades de crecimiento en el mercado y la sostenibilidad organizativa.

Componente táctico-operativo para la implementación de la ruta estratégica y táctica

Este componente táctico-operativo se desarrolla a partir del segundo año del acompañamiento empresarial, se ejecuta en periodos semestrales (semestre académico) a través de las rutas operativas definidas con metodologías de trabajo de las siguientes gestiones: 5) gestión de las relaciones con el cliente y el *marketing* innovador, 6) gestión del diseño y desarrollo de productos innovadores, 7) gestión de la cadena de valor y mejora continua, 8) gestión de redes y alianzas. Estas gestiones se desarrollan de acuerdo a los resultados del trabajo en el primer año y a la prioridad definida

por los propietarios o directivos encargados, de acuerdo a la necesidad o expectativa empresarial.

Proceso pedagógico para el desarrollo de la consultoría empresarial en el modelo de gestión CCIE

El proceso pedagógico que asiste a la consultoría del modelo de gestión CCIE, busca promover el aprendizaje organizacional en la identificación, comprensión y construcción colectiva de nuevo conocimiento que se proporciona en el acompañamiento de la implementación del modelo; así como la discusión, reflexión de beneficios y la obtención de resultados validados en la práctica empresarial, con nuevas acciones que propendan por la innovación y la mejora continua.

Para ello, este proceso pedagógico, se soporta en el enfoque praxeológico adoptado por la institución de educación superior UNIMINUTO, en su función educativa. Según Juliao (2007),

La praxeología es la construcción de saberes de la acción (ciencia). El objeto principal de la praxeología es la elaboración, experimentación y validación de modelos de acción que sean útiles para la gestión de la praxis: permite formalizar, validar y programar lo que generalmente se hace de modo espontáneo, intuitivo y empírico. (p. 43).

La intención fundamental de la praxeología es “un diálogo entre el saber y la acción, en un proceso de reflexividad” (p. 136), que permita el desarrollo de instrumentos prácticos para un acción eficaz y acciones en mejora a promover.

Fases del enfoque praxeológico en el modelo CCIE

- a. **Ver.** Esta es una fase de exploración y de análisis/síntesis (VER) que responde a la pregunta: ¿qué sucede?, en donde se recoge, analiza y sintetiza la información de interés y se comprende la problemática y se sensibiliza frente a ella (Juliao, 2011). En el acompañamiento del VER, en el modelo CCIE, se busca el despertar de la conciencia de propietarios, directivos y colaboradores, con base en el conocimiento de la importancia de la creatividad y la innovación, como factores claves del crecimiento competitivo y la sostenibilidad empresarial. Así como,

el reconocimiento de las necesidades y expectativas que requiere fortalecer la empresa y el mejoramiento continuo en relación a estas dinámicas.

- b. Juzgar.** Esta es la fase de reacción (JUZGAR) que responde a la pregunta ¿qué puede hacerse?. En esta fase, se examina otras formas de ver la problemática de interés, se visualiza y juzga diversos conceptos que se tienen desde la teórica, para comprender su práctica y conformar un punto de vista propio, para generar mayor apropiación y compromiso con ella (Juliao, 2011). En el modelo CCIE, en esta fase, se realiza análisis y selección de diferentes estrategias, herramientas y técnicas de aplicación de la gestión innovadora, que se ajusten a los requerimientos de la empresa. Además, se identificaran posibles soluciones a los problemas identificados, reconociendo experiencias exitosas e intercambiando saberes y experiencias propias.

Las fases ver y juzgar se desarrollan a partir de la formación integral en el acompañamiento del modelo CCIE y son indispensables para continuar con la siguientes fases del actuar y la devolución creativa, ya que deben generar comprensión y reflexión del nuevo aprendizaje para un mayor compromiso en la práctica del mismo.

- c. Actuar.** La fase del actuar, “responde a la pregunta ¿qué hacemos en concreto?. En ella se construye, en el tiempo y el espacio de la práctica, los procedimientos y tácticas, previamente validados por la experiencia y planteados como paradigmas operativos de la acción (Juliao, 2011). En la implementación del modelo CCIE, la fase actuar, representa la práctica innovadora, que se desarrolla en las diferentes gestiones propuestas y siguiendo el ciclo Deming de mejora continua, planear-hacer-verificar-actuar (PHVA). En esta etapa se activan habilidades en la planeación de la acción innovadora, en el hacer de acuerdo a lo planeado y el aprovisionamiento de recursos necesarios para su cumplimiento.
- d. Devolución creativa.** “Esta cuarta fase es la de la reflexión en la acción (DEVOLUCIÓN CREATIVA), responde a la pregunta: ¿qué aprendemos de lo que hacemos? Tiene una función de sueño, de deseo, de anticipación. Ella pretende incorporar nuevas vías de acción, generar cambios y no una simple descripción de lo que va a pasar, comprende una dimensión evaluativa desde otro futuro posible (Juliao, 2011). En el marco del modelo CCIE, la devolución creativa hace parte del proceso de control y evaluación permanente de la acción

innovadora, llevada a cabo en las dos últimas etapas del ciclo Deming en cuanto el verificar y actuar para mejorar, que permiten el reconocimiento de acciones de prevención, valor agregado y la sistematización de experiencias que puedan ser mejoradas y replicadas en la empresa. La devolución creativa permite incorporar nuevos cambios y el aprendizaje organizacional permanente que agrega valor a la oferta empresarial.

Competencias que promueve el modelo CCIE

En el enfoque praxeológico, según Juliao (2017), no solo es importante el momento de comprensión y reflexión individual que se desarrolla desde la propia práctica, sino también,

se debe intentar comprender e injerir en las realidades comunitarias a través de una reflexión explícita y consciente sobre lo que allí acontece y de una acción activa y proactiva, con el fin de propender por una praxis comunitaria más eficiente y acertada, que tienda a la promoción de cada persona y del nosotros colectivo, a partir de una mirada crítica sobre la propia realidad, de un discernimiento enriquecido y conjunto, de una toma de decisiones ajustada y pertinente, y de un examen constante de las posibilidades y de los límites que se presentan en lo concreto del acontecer común. (p. 44).

Es precisamente esta conciencia crítica y reflexiva en las personas, la requerida por directivos y trabajadores, lo que favorecería el asumir riesgos y cambios organizacionales requeridos por el proceso innovador, como aspectos básicos y claves en el arranque y fortalecimiento de la práctica de nuevas ideas creativas e innovadoras que aporten a la generación de valor y mejora empresarial, con la participación activa de las personas que hacen parte de la organización.

A partir de estas fases del enfoque praxeológico de UNIMINUTO, como modelo pedagógico del acompañamiento y consultoría en el desarrollo del modelo de gestión CCIE, se pretende desarrollar las siguientes competencias empresariales:

1. Competencia 1. Generar conocimiento en innovación empresarial. Esta competencia se desarrollan en las fases del ver y juzgar, en busca de favorecer los indicadores de desempeño empresarial, que comprenden el adquirir información

para mejorar el conocimiento tácito individual, así como el logro de la interpretación y articulación de este conocimiento en la empresa, que mejora a su vez el conocimiento explícito de lo individual (personal) a la organización.

2. Competencia 2. Fortalecer la capacidad innovadora empresarial. Esta competencia se soporta en lo resultados iniciales de la competencia 1 (conocimiento) y se desarrolla en las fases del actuar y la devolución creativa. Los indicadores de desempeños que explora esta competencia corresponden al incentivo de la actitud innovadora soportada en el pensamiento creativo, la motivación y el compromiso de directivos y colaboradores, así como la implementación y mejora de acciones innovadoras en productos, procesos, organización y *marketing* con valor diferenciador y por último, la identificación y caracterización del entorno que favorece el conocimiento y el reconocimiento de la importancia de las redes y alianzas para la innovación.



Figura 1-3. Proceso pedagógico para la realización de la consultoría empresarial CCIE

Referencias

- Ángel, A. B. (2010). La gestión de la innovación en las grandes empresas. *Revista Lupa Empresarial*, (11), 1-23. <https://revistas.ceipa.edu.co/index.php/lupa/article/view/547>
- Avendaño, W. (2012). Innovación: un proceso necesario para las pequeñas y medianas empresas del municipio de San José de Cúcuta, Norte de Santander (Colombia). *Semestre económico*, 15(31), 187-207. <https://doi.org/10.22395/seec.v15n31a8>
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica*. (3ª ed.). Mc Graw Hill.

- Departamento Nacional de Planeación. (2020). *Índice Departamental de Innovación para Colombia, IDIC 2019*. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Indice-Departamental-Innovacion-Colombia-2019.pdf>
- Dini, M., Rovira, S. y Stumpo, G. (2014). *Una Promesa y un suspirar. Política de innovación para América Latina* (Documento de proyecto CEPAL-GIZ). Naciones Unidas.
- Galindo, J., Sanz, P. y De Benito, J. (2011). La universidad ante el reto de la transferencia del conocimiento 2.0: análisis de las herramientas digitales a disposición del gestor de transferencia. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(3), 111-126.
- Jaramillo, H., Lugones, G. y Salazar, M. (2001). *Normalización de indicadores de innovación tecnológica en América Latina y el Caribe. Manual de Bogotá*. Colciencias.
- Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. Pearson.
- Oppenheimer, A. (2014). *Crear o morir. La esperanza de América Latina y las cinco claves de la innovación*. Nomos S.A.
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico y Eurostaty European Commission, (2006). *Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos de innovación*. (3ª ed.). Grupo Tragsa.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de valor de modelos de negocio*. Libros PAPP.
- Pérez, C. (2019). Innovación empresarial al servicio de la micro y pequeña empresa nortesantandereana: por la competitividad regional. *Económicas CUC*, 40(1), 91-104. <http://doi.org/10.17981/econcuc.40.1.2019.06>
- Porter, M. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*. Harvard Business Review.
- Ramírez, S.M. y García, V.M., (2010). La alianza universidad-empresa-Estado: una estrategia para promover innovación. *Revista EAN*, (68), pp.112-133.
- Trias de Bes, F. y Kotler, P. (2011). *Innovar para ganar*. Ediciones Urano.
- Unesco, (2008). *Universidad y desarrollo en Latinoamérica: experiencia exitosa de centros de investigación*. Panamericana formas e impresos.

Capítulo II.

Gestión operativa del pensamiento e ideas creativas, un hábito empresarial que fortalece la capacidad de innovación

*José Fernando Meneses Otero**

*Claudia Milena Pérez***

*Yina Alejandra Gaona Pérez****

*Érika Paola Villamizar Faber*****

*Elver Andrey Castellanos Carvajal******

- * Docente investigador, Programa Administración de Empresas, Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO Cúcuta. Ingeniero Industrial, especialista en Gerencia de Empresas, especialista en Gerencia de Mercadeo, magíster en Administración de Empresas e Innovación. Correo electrónico: jose.meneses.o@uniminuto.edu.
- ** Docente investigadora, integrante del grupo de investigación GIDTI, líder semillero Reinnova, programa Administración de Empresas, Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO Cúcuta. Ingeniera Industrial, especialista en Aseguramiento de la Calidad, magíster en Dirección del Desarrollo Local. Correo electrónico: claudiami.perez@uniminuto.edu
- *** Profesional en Administración de Empresas. Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO Cúcuta. Correo electrónico: ygaonaperez@uniminuto.edu.co.
- **** Profesional en Administración de Empresas. Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO Cúcuta. Correo electrónico: evillamizar@uniminuto.edu.co.
- ***** Estudiante Programa Administración de Empresas. Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO Cúcuta. Correo electrónico: ecastella16@uniminuto.edu.co.

El pensamiento

El pensamiento es una construcción abstracta del cerebro, producto de actividades biológicas (fisiológicas y químicas), psicológicas (percepción, atención, memoria, cognición, aprendizaje, sensación, etc.) y sociales (actitudes, estímulos). Descartes, en el siglo XVIII, con su máxima “pienso luego existo”, establece la base del racionalismo occidental, en la que traduce que el pensamiento le confiere validez a la realidad. No hay nada que no pase por la mente, que no sea comprendido como real, aunque sea en el campo de la fantasía o lo abstracto. Por otra parte, todo lo que se escape a la percepción, aunque exista en el campo físico, no es real en el espectro de la realidad individual, porque no tiene una configuración mental.

La labor de la percepción consiste en un intento de agrupación de la información circundante dentro de unidades simples que le permitan a la conciencia adquirir noción de objeto y con ello afinar su capacidad abstracta. La percepción es entendida como un permanente acto de conceptualización. (Oviedo, 2004, p. 92).

En definitiva, el pensamiento como resultado mental, comprende una serie de procesos que se adquieren de la percepción a través de los sentidos en correlación de la experiencia previa (sensación). El pensamiento llega a la realidad luego de que los sentidos son orientados por la experiencia, la misma que a su vez ha sido creada

por el pensamiento, lo que permite estructurar una idea definitiva de determinado objeto situación u entorno.

La creatividad

La creatividad puede definirse como “la actividad mental a través de la cual en algún momento una revelación o *insight* ocurre dentro del cerebro y trae como resultado una idea o acción nueva que tiene valor. Es romper con nuestros patrones habituales de pensamiento” (Bachrach, 2012, p. 13).

Según De Bono (2015), la creatividad es una cualidad del ser humano que puede ser desarrollada e igualmente perdida. Se atribuye a la práctica y al grado de desarrollo que cada persona posea, según sean sus costumbres. Una persona que oficie actividades rutinarias y a la que no se le exija mayor trabajo cognitivo, tiende a presentar mayores dificultades para la resolución de problemas. Por el contrario, las personas creativas se desempeñan mejor ante situaciones no comunes y necesitan respuestas no tradicionales.

Así mismo, Menchén (2012) coincide en catalogar a la creatividad como algo inherente a la naturaleza humana,

no podemos ser espectadores de la vida, sino creadores. “Crea tu vida” significa “CREA TU VIDA”. Tú debes ser el conductor de tu vida. Cuando eliges ser creativo, accedes, consciente e inconscientemente, a tu zona del poder cuántico, donde no hay interferencia ni distracciones, sino una pura corriente de conocimiento. Al creer intensamente, con toda tu alma y vives conforme a lo que crees, haces que ocurran unos cambios reales e importantes, porque no estás encadenado ni condicionado por nada ni por nadie. Es el estado de Nirvana que llaman los budistas. (p. 252).

Innovar conlleva tomar riesgos e intentar hacer lo que no se ha hecho. Implica desprenderse de los modelos convencionales y pensar diferente, buscando oportunidades donde los demás no se atreven o no las ven (Jiménez, 2016). La creatividad es un proceso del pensamiento humano, que ha evolucionado a través de los años como una herramienta importante para su desarrollo, al respecto, Romo (2017)

menciona que “la creatividad nos ha llevado desde las cavernas hasta Saturno y es la creatividad la responsable de la evolución humana” (p. 3).

El término creatividad, que proviene del latín *creare*, se introdujo por primera vez en el Diccionario de la Real Academia Española en 1984, con el significado de percibir, idear, expresar y convertir en realidad algo nuevo y valioso. Posteriormente, se añadieron nuevos significados como engendrar, producir, crear (Real Academia Española, 2010). Es decir, el conjunto de potencias mentales que permiten elaborar nuevas posibilidades y materializarlas. (Iglesias y Rodicio, 2013, p. 4).

Todas las personas tienen su propia huella en el universo, es única, irrepetible e irremplazable según lo manifiesta Menchén (2012), quien agrega además que la creatividad es un don o un talento que forma parte de la integridad del ser, en donde “en muchas ocasiones este don o talento creativo está pálido porque nunca ha visto la luz”, es decir, que el espíritu creativo se encuentra inmerso en la persona, en el presente, el aquí y el ahora y es la propia persona quien toma la decisión de hacer uso de ese don o talento, o simplemente no desarrollarlo.

Ahora bien, “el proceso creativo consiste en detectar un problema, presentarlo a la mente con claridad y, finalmente, originar una idea para solucionarlo según acciones nuevas no convencionales” (Iglesias y Rodicio, 2013, p. 4), no se puede abordar un problema sin analizar sus causas, por esto, el ser humano debe recurrir a nuevas formas de comprender la realidad. Son necesidades como estas, tan cotidianas, las que hacen que el pensamiento humano descubra nuevos matices y recurra a procesos disruptivos para superar sus propios estándares. Finalmente, se puede considerar que “la creatividad es un proceso del pensamiento, un mecanismo intelectual a través del cual se asocian ideas o conceptos, dando lugar a algo nuevo, original. Implica la redefinición del planteamiento, del problema, para dar lugar a nuevas soluciones” (Álvarez, 2010, p. 5). Es instintiva nuestra necesidad de avanzar y solo se avanza cuando se presenta una necesidad la cual se debe vencer. No se puede abordar un problema sin analizar sus causas, por esto el ser humano debe recurrir a nuevas formas de comprender las dificultades. Son las necesidades más cotidianas y los problemas complejos, los que hacen que el pensamiento humano descubra nuevos matices y recurra a procesos disruptivos para superar sus propios estándares.

En general podemos considerar que la creatividad:

es una combinación de flexibilidad, originalidad y sensibilidad orientada hacia ideas que permiten a la persona creativa desprenderse de las secuencias comunes de pensamiento y producir otras secuencias de pensamiento, diferentes y productivas, cuyo resultado ocasiona satisfacción a ella misma y tal vez a otros. (Powell 1972, citado por Hernández, 2011, p. 11).

La creatividad es precedida por el pensamiento creativo, por lo que Trias de Bes y Kotler (2011) consideran que el pensamiento creativo es inductivo porque es imposible crear de la nada. La creatividad consiste en la capacidad de conectar de forma nueva elementos o conceptos existentes. Así mismo, para Wardle (Tecnósfera, 2017), exvicepresidente de innovación de Walt Disney, el reto para las empresas y para los emprendedores es salirse del pensamiento del río, porque la tendencia siempre es seguir hacia donde van todos. Si usted se sale del río, tendrá un área de pensamiento diferente. Es importante empezar a pensar diferente, a ver el futuro con ojos de infante, no solo con la ilusión y el sueño de crear algo, sino soñarlo y hacerlo realidad, pero para ello se debe salir de la zona de confort. Para lograr dicho objetivo, Bachrach (2012) considera que se debe “romper con nuestros patrones habituales de pensamiento” (p. 13).

Actualmente, hacer lo mismo todos los días sin darle valor agregado a lo que se hace no vale la pena, es como sentarse a ver cómo pasa la vida. Es por eso que la importancia del pensamiento creativo radica justamente en lo que De Bono (2015) menciona en cuanto a que “sin creatividad solo hay repetición y rutina”. Estas son altamente valiosas y dan lugar a la mayor parte de nuestro comportamiento, pero la creatividad es necesaria para cambiar, mejorar y abrir nuevas direcciones.

De acuerdo con lo anterior, cabe resaltar que el pensamiento creativo no se da por medio de una iluminación mágica, sino por medio del conocimiento del problema a resolver, según Hernández (2011),

la creatividad y los procesos creativos de pensamiento no se detonan por generación espontánea o por iluminación “mágica”; es decir, la persona creativa parte de un conocimiento profundo sobre la problemática a resolver, y ello le permite reconstruirlo en sus partes o elementos para recomponerlo bajo una “mirada” diferente y novedosa del resto de las soluciones. (p. 12).

Dimensiones del pensamiento creativo

Madrigal (2009) considera que las dimensiones del pensamiento creativo son:

- **Orientación:** consiste en definir el problema e identificar las dimensiones importantes. Implica un conflicto entre el individuo y su medio, la percepción de algo que la persona imagina o quisiera que fuera diferente de lo que es.
- **Preparación:** aquí se provee de la mayor información posible relacionada con el problema. Hay que partir del conocimiento de lo que ya existe, incluyendo todos los factores que lo causan. Esto resulta de la observación sistemática, minuciosa y precisa; exige también la correcta evaluación de situaciones, circunstancias y dinamismos, de la influencia genuina por experimentar y la interpretación objetiva.
- **Incubación:** reside en dejar por un momento el problema para que se relaje la censura de la razón crítica y se permita el trabajo libre del inconsciente.
- **Iluminación:** por lo general la etapa de incubación termina con un *insight* o una serie de *insights*, es decir, se encuentra la respuesta o las respuestas al problema; equivale a salir del túnel de la luz.
- **Verificación:** consiste en probar y evaluar críticamente la solución obtenida; de no ser acertada; hay que regresar a la incubación. Es un ir y venir de las ideas a los hechos y de los hechos a las ideas.
- **Comunicación y difusión:** es dar a conocer las nuevas ideas; la creación se consolida y vive en la sociedad independiente de su creador.

Adicionalmente, Guilera (2011, citado por Iglesias y Rodicio, 2013) considera que la creatividad se compone de las siguientes dimensiones:

- **La actitud creativa** recogida en el primer paso está formada por el instinto de curiosidad, el inconformismo, la motivación, la iniciativa, la profundidad, la perseverancia y la autoestima. Por su parte, las aptitudes creativas se pueden aprender y entrenar. Existen técnicas y métodos para ello. Sus componentes son: sensibilidad perceptiva, detección, análisis y solución de problemas y capacidad de elaboración.

- **El proceso creativo** consiste en detectar un problema, presentarlo a la mente con claridad y, finalmente, originar una idea para solucionarlo según acciones nuevas no convencionales. Supone estudio y reflexión seguidos de una evaluación y una realización final (p. 41).
- **Los resultados creativos** han de ser originales y, sobre todo, tener un valor de uso para los destinatarios.
- **La dimensión sociocultural** es la que juzga que una obra es realmente creativa y cambia la sociedad en la que se enmarca, lo que supone que la creatividad nunca es un acto individual, sino que es producto de una interacción entre la persona y su contexto sociocultural.

Los cuatro elementos que hacen parte de la creatividad son un continuo proceso de las personas, que debe tenerse en cuenta para innovar en las empresas. (p. 137).

Fases del proceso creativo

Según documento de proyecto financiado por la Comisión Europea (2012), pueden considerarse como fases del proceso creativo, las siguientes:

1. **Inspiración:** es el momento en el que buscas información, hablas con otros, investigas, te inspiras y generas ideas (¿qué trato de conseguir?, ¿cuál es el problema?).
2. **Clarificación:** ¿qué metas quiero conseguir y qué estoy dispuesto a hacer para conseguirlas? (analizar y juzgar).
3. **Evaluación:** evalúa tus opciones, tu conocimiento, tus posibilidades y tus recursos. Básicamente, evalúa TODO y aprende de ello.
4. **Síntesis:** ¿en qué ideas concretas quieres trabajar? Decide cómo tus ideas te guiarán a opciones realistas. ¡Haz un plan!
5. **Maduración:** deja de trabajar en tu proyecto por unos días y trabaja en otras cosas. Te resultará más fácil evaluar tus ideas si mantienes cierta distancia... y muchas ideas brillantes han surgido de los momentos más inesperados.

6. Expiración: trabaja con determinación en tus mejores ideas. Aquí es donde comienza el trabajo de verdad.

Para concluir, Menchén (2012) agrega que si se analizan distintas dimensiones de la creatividad, se observa que en todas ellas subyacen ciertos rasgos y características que sirven para denominar “órganos in”, refiriéndose al siguiente concepto:

“ÓRGANOS IN”

- La creatividad es una **capacidad Innata**, **Inherente** a la persona, natural al 100 por ciento.
- **Las personas creativas** suelen ser **Inconformistas**, **Inquietas**, que buscan lo **Inusual**, con el objeto de **Inmortalizar** la realidad.
- **El proceso creativo** se desarrolla en el **inconsciente**
- **El producto creativo** es una obra **innovadora**
- La creatividad es una **actitud humana**, responsable de buscar lo **Inesperado**, lo **Invisible** y todo aquello que es **Inexistente**.
- La creatividad es un **recurso Inagotable**, reciclable, no se acaba, simplemente, cambia, muta, se recrea día a día.
- **El pensamiento creativo** es **Impredecible** y se manifiesta cuando la mente está **Incondicionada** y actúa a la **Intemperie**, es decir con libertad.

Ante esta perspectiva, se estima que hay un sistema creativo del ser humano, cuya función esencial es moverse en la **incertidumbre**, conectándose a través del **inconsciente** con lo más profundo de nuestro ser, mediante el proceso de **Indagación** e **Investigación**. Estas acciones permiten descubrir **Indicios** e **Insi-nuaciones**, hasta que llega el momento de **Inspiración**, que no se sabe ni cómo ni por dónde, pero que termina encontrando algo **Imprevisto** que produce un **impacto impresionante**: un nuevo producto creativo que en principio es considerado como **Inapropiado**. (p. 254)¹.

1 Resaltado en el original.

Tipo de desarrollo creativo

Las dimensiones del acto creativo se catalogan respecto a la producción que estos generen, Guilera (2011) identifica cinco niveles:

- **Creatividad expresiva:** es el tipo de creatividad que nace de una inspiración o sentimiento creado por estímulos externos; los artistas son quienes principalmente brindan esta evolución creativa al expresar y comunicar algún sentimiento o pensamiento,
- **Creatividad productiva:** está orientada a la generación de un artículo comercial que brinde solución a un problema o dificultad preestablecida y que fue la causa del emprender creativo; los ingenieros y diseñadores entra en esta dimensión,
- **Creatividad inventiva:** se orienta y fija con el fin de producir conocimiento y productos totalmente nuevos que representen una completa área de acción investigación y desarrollo; científicos, inventores y exploradores conforman esta dimensión,
- **Creatividad para la innovación:** es la innovación la palabra clave en esta dimensión, lo disruptivo y los nuevos enfoques para lo existente o lo nuevo son la orden del pensamiento; artistas multimedia y publicistas diseñadores de moda son especialistas en esta tipología.
- Y por último, **la creatividad emergente:** producida generalmente por personas con conocimientos informáticos, pues son industrias nuevas y con el mayor potencial para la creación, empresas informáticas y programadores conforman esta dimensión.

La empresa y el pensamiento creativo para la generación de ideas

Prosperar en una sociedad cada vez más competente y con una naturaleza que tiende a dejar rezagado a quien no está a la vanguardia de sus respectivos campos, diseñada en la idea de la libre competencia y en la inclusión del individuo en el ámbito mercantil, ha convertido a las personas en activos capitalizables, sea cual

sea su papel a desempeñar, siendo inevitable estar sujeto a condiciones políticas, sociales y económicas, que se deben desarrollar para ser parte de esta sociedad, organización o entidad económica de la cual somos partícipes. Así lo dice Manuela Romo, en una entrevista realizada por Coronado (2017):

Efectivamente creo que en esta sociedad de final de milenio que la creatividad, se convierte en una cuestión de urgencia social por dos razones: vivimos en una sociedad globalizada y del conocimiento. Por muchos muros que pongamos la globalización es imparable y vivir en una sociedad así demanda con urgencia un nuevo tipo de ciudadano: con apertura, flexibilidad mental que sea capaz de asumir que sus costumbres, creencias o valores no son los únicos ni tampoco necesariamente los mejores, tolerancia a la incertidumbre porque los cambios son vertiginosos, capacidad de aceptar la novedad, pero a la vez contribuir a la novedad y el cambio. En una palabra, demanda ciudadanos creativos.

Así como la sociedad actual demanda ciudadanos creativos, también el desarrollo empresarial requiere ajustarse a estas mismas necesidades, exigiendo colectivos humanos con pensamiento y acciones creativas e innovadoras, comprometidos, abiertos a los cambios y encaminados a la producción y competitividad empresarial, para estar a la vanguardia de las exigencias de los mercados y los retos de la globalización.

Gestión de ideas innovadoras empresariales

La empresa como una estructura nace desde la conceptualización de una idea que le da un propósito. Durante el desarrollo empresarial, debe nutrirse de ideas para consolidar la identidad, filosofía y el saber hacer, lo cual se refleja en los productos o servicio ofertados. Por lo anterior, es necesario que los actores de estas organizaciones incuben y gestionen ideas de mejora del accionar empresarial y los recursos necesarios para que las ideas planteadas se hagan realidad. Foster (1999) define que “una idea abarca todos los aspectos de una situación y la vuelve simple, ata los cabos sueltos en un solo nudo, ese nudo se llama IDEA. Una idea sintetiza lo complejo en algo asombrosamente simple” (p. 11).

La idea es la semilla de donde se origina toda acción racional en el trabajo. Una estructura empresarial sólida se mantiene por la generación de ideas bien direccionadas y con personal capacitado. La idea confiere orientación y sentido a la organización para identificar acciones que fortalecen o mejoran los procesos para el cumplimiento de los objetivos planteados, esto no implica la incorporación de acciones rígidas, todo lo contrario, se requiere de identificación de acciones flexibles a los cambios. La gestión de ideas innovadoras en las empresas se ha convertido en el requisito principal a la hora de pensar en el desarrollo de factores diferenciadores que aporten en la ventaja competitiva. Avendaño (2012) refiere que “la innovación tiene su origen en el desarrollo de nuevas ideas, la cuales sumadas al elemento valor marcan la diferencia con la creatividad como mera capacidad. Lo cierto es que la innovación requiere del conocimiento y de su gestión para alcanzar los objetivos y conquistar el mercado” (p. 189).

En general, las ideas transformadoras basadas en la creatividad representan una innovación en el ámbito que se participa. Del pensamiento creativo nacen las ideas que se acondicionan del entorno para que se hagan vinculantes a la estrategia y estructura empresarial. La gestión parte de las esferas superiores de una organización que propicia las herramientas y los recursos necesarios para que la práctica e implementación de este agregado sea integral de la empresa, con la finalidad de que el pensamiento creativo e innovación sea inherente a la producción y desarrollo.

Ruta operativa de la gestión del pensamiento e ideas creativas

El pensamiento como resultado mental comprende una serie de procesos que se adquieren de la percepción a través de los sentidos en correlación de la experiencia previa (sensación). El pensamiento llega a la realidad luego de que los sentidos son orientados por la experiencia, la misma que a su vez ha sido creada por el pensamiento, lo que permite estructurar una idea definitiva de determinado objeto situación u entorno (Oviedo, 2004).

Las nuevas ideas son resultado de un proceso de creatividad. Según De Bono (2015, p. 4), es posible desarrollar la creatividad con la práctica. Desde el punto de vista empresarial, el fomento de la creatividad y la gestión de ideas innovadoras en la

empresa permite la creación de productos y servicios con valor diferenciador. Innovar conlleva tomar riesgos e intentar hacer lo que no se ha hecho. Implica desprenderse de los modelos convencionales y pensar diferente, buscando oportunidades donde los demás no se atreven o no las ven (Jiménez, 2016). Son innovadores los productos y servicios de la empresa, cuando son validados y satisfacen relaciones redituables con los clientes, que a su vez, favorecen la fidelización del mercado actual y aumenta la cobertura potencial de la empresa.

Es por estas razones, que se plantea el desarrollo de una ruta de gestión del pensamiento e ideas creativas, que lleven a la formalización de este proceso en el quehacer y la planeación de la empresa, para que se le dé la importancia que tiene esta gestión en resultados de aumento de productividad y competitividad empresarial ya que influye y busca mejorar todas las áreas funcionales, requiriendo de un equipo responsable con recursos disponibles para su desarrollo y mejora continua.

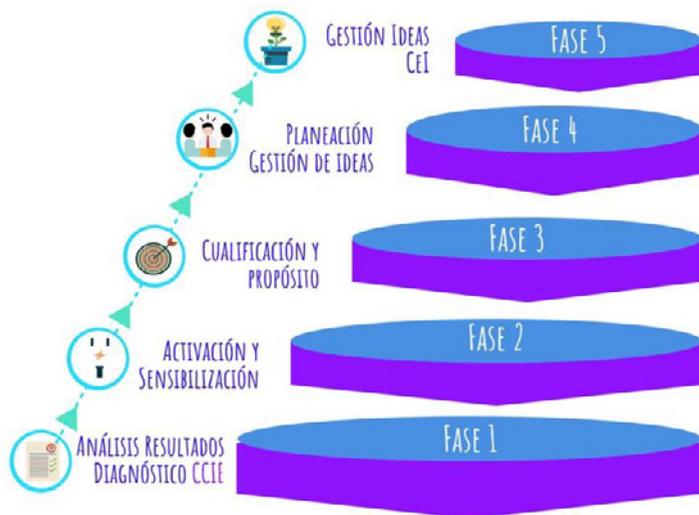


Figura 2-1. Ruta operativa de la gestión del pensamiento e ideas creativas

A continuación se detalla cada una de las fases:

Fase 1. Revisión de los resultados del diagnóstico CCIE

El punto de partida en la ejecución de la ruta operativa para la consultoría en gestión del pensamiento e ideas creativas es la revisión de los resultados del diagnóstico CCIE. Estudiar los resultados obtenidos con respecto a las preguntas que tienen relación con la presente línea de acción, permite conocer el estado de la organización sobre las mediciones de su capacidad innovadora. Recopilar y analizar las respuestas en las subcategorías de promoción de la cultura de la innovación y los recursos internos disponibles para la innovación es un insumo requerido para la ejecución de la ruta. Posteriormente, se revisarán los resultados en las subcategorías relacionadas por tipo de innovación, con la finalidad de tener una representación más aproximada de la realidad de la organización.



Figura 2-2. Fase 1. Análisis de resultados diagnóstico CCIE

Fase 2. Activación y sensibilización

En esta segunda etapa de activación, se busca motivar el optimismo y la capacidad de soñar en los participantes tanto directivos como colaboradores como etapa previa de comportamiento a la segunda fase de interacción, donde se requiere una mente activa, creativa y dispuesta a la gestión de ideas innovadoras en la empresa. Este comportamiento se estimulará a través de los sentidos y de experiencias aisladas, simples didácticas que buscan generar emociones, especialmente la esperanza y la alegría (Plutchik, 1980), para buscar cambiar la realidad de la vida cotidiana, sin entrar en la realidad de la empresa, solo la realidad personal, con la finalidad

de abrir la mente a través del juego y la simulación de nuevos espacios y escenarios, diferentes a los de su zona de confort, en los cuales se creen nuevas ideas, nuevos escenarios e incluso nuevas realidades que abarcan la fantasía y los sueños (Bañuls, 2011).

Así mismo, se identifican los participantes obstáculos que impiden la creatividad como son las emociones, las percepciones y la cultura, las cuales se pueden superar y son apoyo en la gestión de ideas creativas.

El resultado final de esta etapa es ampliar las expectativas frente a generar cambios en la cotidianidad, aumentar los sueños y salir de la zona de confort, asumiendo riesgos y proponiendo nuevas alternativas. Se busca que los colaboradores reconozcan la importancia de vivir el proceso, se atrevan a soñar y permitan que sus mentes se abran a nuevas ideas, al salir de su zona de confort (es decir, permitirse así mismo buscar información, inspirarse, interactuar con otros, intercambiar ideas) y que de esta manera se atrevan a pensar diferente y puedan compartir los distintos pensamientos (entre directivos y colaboradores). Trabajar en equipo, sin orden jerárquico, puede hacer que las mentes se abran con mayor facilidad y logren una comunicación asertiva. El hecho de generar ideas diferentes hace que los participantes estén activos y dispuestos a aportar más. Para ello, se realizarán sesiones de entrenamiento creativo con el apoyo de tarjetas y dinámicas para tal fin.



Figura 2-3. Fase 2. Activación y sensibilización

Fase 3. Cualificación y propósito

La tercera etapa de la gestión del pensamiento y de ideas creativas, tiene por finalidad incorporar conocimientos en los integrantes de los equipos de trabajo, **formación** en pensamiento creativo, su relevancia en los procesos de la organización y pertinencia de la promoción de la gestión de ideas para procesos de innovación sistemática. Se definirán los **talentos** seleccionando responsables, actividades, roles y programación del trabajo a realizar. Una vez se ha avanzado con lo anterior, se busca orientar la construcción del **propósito**, la llegada a un consenso para definir el propósito del proceso de gestión, para que a partir de allí, se defina cómo organizar las ideas resultado en una **categorización**, basada en principios establecidos por la dirección. Para ello, se realizará un cronograma de cualificación, con la programación de las temáticas; una matriz de actividades, responsables, roles y cronograma. Para el establecimiento del propósito se realizará un análisis 5W 1H (por qué, qué, hacia dónde, dónde, cuánto y cómo) y en sesiones de trabajo se determinará cómo el pensamiento creativo y la gestión de ideas ayudará a la empresa a transformarse y alcanzar sus objetivos.

Con lo anterior, se definirán los principios para categorizar la gestión de las ideas creativas, con el diseño de métricas propias para medir la calidad de las ideas que produce el personal. Según Morales y León (2013), en sistemas de innovación, las métricas que se definan para evaluar cualquier tipo de resultados (en este caso, la innovación) deben contar con un aparato de medición confiable y acorde con lo que se quiere medir, por tanto vale la pena reflexionar sobre lo siguiente:

- “¿Cómo selecciona su empresa los comités de evaluación?
- ¿Cuáles son los criterios de evaluación?
- ¿Cuántas ideas potencialmente “estrella” son rechazadas?” (p. 127).

De igual manera, señala el autor como recomendación: “evite las métricas complejas. Enfóquese en métricas simples, significativas e intuitivas. Estas tendrán mayor impacto si se comparten en toda la compañía, desde la junta directiva hasta el piso de las tiendas o la planta” (p. 130).



Figura 2-4. Fase 3. Cualificación y propósito.

Fase 4. Planeación de la gestión de ideas

Toda planeación requiere de identificar problemas, definir acciones y determinar los recursos para llevarlas a cabo en un futuro. En esta fase, se detectan oportunidades de mejora, mediante la aplicación de un proceso de *design thinking*, para definir acciones retadoras basadas en contextos de preguntas emocionantes. Usando la matriz *how, now, wow* (Hodac, 2021), se definirán las acciones a implementar, junto con la cuantificación de los recursos necesarios para llevarlas a cabo, usando una matriz de planeación genérica.



Figura 2-5. Fase 4. Planeación gestión de ideas

Fase 5. Gestión de ideas creativas e innovadoras

Una vez identificados los focos de trabajo, las acciones y los recursos se procede a la ejecución. Basado en el ciclo PHVA, se realiza seguimiento a las acciones, mediante la verificación de los resultados y las posteriores acciones pertinentes para la mejora continua.

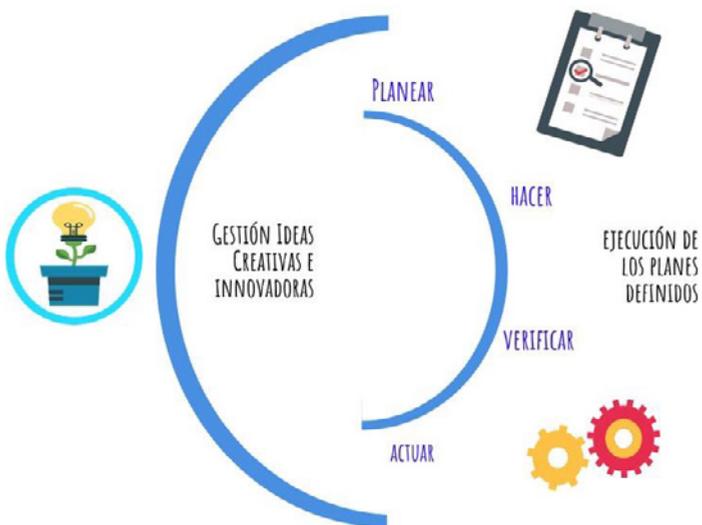


Figura 2-6. Fase 5. Gestión de ideas creativas e innovadoras

Referencias

- Álvarez, E. (2010). *Creatividad y pensamiento divergente. Desafío de la mente o desafío del ambiente*. Interac. https://www.academia.edu/7684124/creatividad_y_pensamiento_divergente_desaf%c3%ado_de_la_mente_o_desaf%c3%ado_del_ambiente.
- Avendaño, W. (2012). Innovación: un proceso necesario para las pequeñas y medianas empresas del municipio de San José de Cúcuta, Norte de Santander (Colombia). *Semestre económico*, 15(31), 187-207. <https://doi.org/10.22395/seec.v15n31a8>
- Bañuls Camarena, M. (2011). Registrar y revelar; transmitir y generar sensaciones. <http://hdl.handle.net/10251/14381>.
- Bachrach, E. (2012) *Ágilmente*. (4ª ed.). Sudamericana.
- Comisión Europea. (2012). *Mobile learning para mejorar las competencias clave de autónomos y propietarios de PYMES en el sector del transporte por Carretera*. Proyecto Europeo M-ROAD.
- Coronado, J. L. (13 de marzo de 2017). Entrevista con Manuela Romo. *Ined 21*. <https://ined21.com/entrevista-con-manuela-romo/>
- Hodac, L.M. (2021) *Make Twents Great Again*. University of Twente. http://essay.utwente.nl/86930/1/Hodac_BA_EEMCS.pdf
- De Bono, E. (2015). *Creatividad: 62 ejercicios para desarrollar la mente*. Grupo Planeta.
- Foster, J. (1999). *Cómo generar ideas*. Grupo Editorial NORMA. <https://books.google.com.co/books?id=7WSqiT6cnzMC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>.
- Guilera A. LL. (2011). *Anatomía de la creatividad*. FUNDIT. <https://esdi.es/wp-content/uploads/2018/04/Anatomia-de-la-creatividad.pdf>.
- Hernández, R. (2011). Creatividad y actitud creativa. *Revista del Centro de Investigación Universidad La Salle*, 9(35), 11-15.
- Iglesias, M. y Rodicio, M. (2013). El desarrollo de la creatividad e innovación. Un reto ante la crisis actual. *Revista de Investigación en Educación*, 11(1), 134-148.
- Jiménez, R.M. (2016). Modelo de competitividad empresarial. *Umbral Científico*, (9), 115-125.
- Juliao, C. (2007). *Educación social. El Minuto de Dios: una experiencia y un modelo*. Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO.

- Juliao, C. (2011). *El enfoque praxeológico*. Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO.
- Juliao, C. (2017). *Epistemología, pedagogía y praxeología: relaciones complejas*. Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO.
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades Directivas*. (2ª ed.). McGraw-Hill.
- Menchén, B. F. (2012). Atrévete a ser creativo: pasos para ser creativo. *Revista iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*, 10(2), 248-263. <https://revistas.uam.es/index.php/reice/article/view/3067>
- Morales, M. y León, A. (2013). *Adiós a los mitos de la Innovación. Una guía práctica para innovar en América Latina*. Innovare.
- Oviedo, G. (2004). La definición del concepto de percepción en psicología con base en la teoría Gestalt. *Revista de Estudios Sociales*, (18), 89-96. <http://res.uniandes.edu.co/indexar.php?c=Revista+No+18>
- Plutchik, R. (1980). A general psychoevolutionary theory of emotion. En *Theories of emotion* (pp. 3-33). Academic press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-558701-3.50007-7>
- Tecnósfera. (10 de octubre de 2017). Hay que volver a ser niños para innovar y crear. Duncan Wardle, exvicepresidente de innovación de Walt Disney, habla de los retos para emprender. *El Tiempo*. <https://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/los-retos-para-emprender-duncan-wardle-exvicepresidente-de-innovacion-de-walt-disney-139738>

Capítulo III.

Gestión operativa de la organización y modelo de negocios innovadores

*Claudia Milena Pérez**

*Yeine Lucero Barrera Botello***

*Yajaira Judith Jaimes Hernández****

*Yuribeth Viracacha Ramo*****

* Docente investigadora, integrante del grupo de investigación GIDTI, líder sembrero Reinnova, programa Administración de Empresas, Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO Cúcuta. Ingeniera Industrial, especialista en Aseguramiento de la Calidad, magister en Dirección del Desarrollo Local. Correo electrónico: claudiami.perez@uniminuto.edu.

** Profesional en Administración Financiera. Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO Cúcuta. Correo electrónico: barrerobot@uniminuto.edu.co.

*** Profesional en Administración Financiera. Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO Cúcuta. Correo electrónico: yjaimeshern@uniminuto.edu.co.

**** Profesional en Administración de Empresas. Correo electrónico: yviracacha1@uniminuto.edu.co.

La innovación organizacional

Una organización “se crea del sueño o de la voluntad de sus fundadores y de lo que creen de las necesidades y expectativas del mercado” (Chiavenato, 2017, p. 71), estas voluntades se plasman en la intención estratégica, la cual debe ser a largo plazo y representa el compromiso de los directivos para cumplir sus objetivos. La intención estratégica, se entiende como “el conocimiento de la esencia de la organización” (Chiavenato, 2017, p.71), que busca unificar el trabajo de todas las partes interesadas o *stakeholders* de la empresa, para mejorar el desempeño productivo y lograr mayores oportunidades frente a la competencia.

Según Aguirre (2015),

la propuesta de inteligencia estratégica es concebida como un análisis integral, que contempla estudios del pasado, presente y futuro, transformando información en conocimiento útil para la toma de decisiones, a partir del análisis de líderes a nivel mundial, redes de cooperación, instituciones pioneras en publicación, tendencias de los mercados, de consumo, identificando potenciales socios o aliados estratégicos, a partir de un plan estratégico, en el cual se brinda la posibilidad de planificar y formular estrategias tecnológicas, minimizando la incertidumbre, con la finalidad de gestionar exitosamente proyectos de innovación y el fortalecimiento de las organizaciones. (p. 107).

Una organización innovadora es, entonces, una entidad que se adapta a las diferentes dinámicas del contexto e incorpora conocimientos y cambios creativos e innovadores en su funcionamiento interno y de relacionamiento con el entorno desde su planeación estratégica y operativa, hasta el seguimiento y mejora continua de los recursos y la estructura general de la empresa.

De acuerdo con Araujo (2010), la innovación organizacional

no debe darse por casualidad ni estar referida a un individuo en particular, esta debe darse a todos los niveles de la organización y obedecer a una planificación o intención de los directivos, a fin de que produzca un impacto sustancial en la organización o en una subdivisión de esta. (p. 222).

Innovar en la organización como función empresarial, según la OCDE (2006), significa “la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa” (p. 62). Innovar en los métodos organizacionales es entender que existe una mejor manera de gestionar la empresa y que solo reorganizando, agregando valor a las rutinas y disminuyendo los desperdicios en tiempo y recursos, se reflejarán resultados efectivos tanto en la productividad como en la competitividad empresarial. Las innovaciones organizacionales “pueden tener por objeto mejorar los resultados de una empresa, reduciendo los costes administrativos o de transacción, mejorando el nivel de satisfacción en el trabajo y por consiguiente, aumentar la productividad” (OCDE, 2006, p. 62). Sin embargo, esto no es posible si no existe compromiso de los directivos, claridad de cómo y dónde orientar lo que proponen, así como, la asignación de recursos y responsables de la incorporación y el control de las innovaciones proyectadas en la organización.

Como ejemplo de innovación en la organización del lugar de trabajo, según la OCDE (2006), se puede citar la introducción, por primera vez, de un modelo organizativo que confiera a los empleados de las empresas mayor autonomía de decisión y los anime a comunicar sus ideas. También, tiene que ver con la eficiencia, la eficacia, los resultados financieros y la satisfacción de los colaboradores, para lograr así, resultados no solo cuantitativos sino cualitativos que harán que las organizaciones que se articulen con este tipo de modelos, sean realmente competitivas y diferenciadoras de todas las demás. Los modelos de negocios construidos sobre nuevos métodos

organizacionales, ya se convierten en innovación y cabe mencionar que innovar debe ser un hábito y una cultura fundamentada en el liderazgo y en la gestión del conocimiento.

La estructura organizacional innovadora incorpora, además, todos aquellos cambios orientados a la mejora de los procesos existentes, a partir del análisis constante de procesos, la toma de decisiones de mejora y la adopción de una idea o conducta nueva para la organización, con el fin de favorecer el desempeño y la rentabilidad empresarial. Según Gitman y McDaniel (2001, citados por Bernal y Sierra, 2017),

en el nuevo ambiente de las organizaciones, las estructuras organizacionales deben diseñarse de modo que puedan responder de forma rápida y adecuada a los nuevos retos de la competencia, los clientes y el entorno general. En este sentido, en el futuro, las organizaciones solo tendrán éxito a largo plazo en la medida en que sean capaces de adaptarse a los cambios del entorno y de las propias exigencias de los nuevos trabajadores más calificados, así como al modo de organizar sus recursos de manera creativa e innovadora. (p. 173).

La estructura de la empresa moderna

Existen dos tipos importantes de estructuras organizacionales en la gestión empresarial que se destacan en la actualidad, por su forma de liderazgo y actuación; según Bernal y Sierra (2017), la primera es una organización con una estructura mecanicista muy rígida y cumplidora de los procedimientos,

se caracteriza por un alto grado de especialización del trabajo, una departamentalización rígida, amplitudes de control reducidas, un alto grado de formalización de las normas y procedimientos, una red de información limitada y escasa participación de los empleados en la toma de decisiones; por consiguiente, es poco conocedora de los entornos cambiantes y complejos, y poco adaptable a ellos. (p. 196).

Por otro lado, están las estructuras orgánicas,

una organización con estructura considerada orgánica tiene una dinámica adaptable y flexible, un bajo grado de formalización de las normas y procedimientos, una división del trabajo especializada pero flexible y polifuncional,

información que se comparte y estimula a la participación de los trabajadores en las decisiones de la organización. (Bernal y Sierra, 2017, p. 196).

Este tipo de estructura orgánica, flexible y adaptable a los cambios del entorno globalizado, es el tipo de estructura más pertinente para desarrollar en las micro y pequeñas empresas del nivel regional, ya que deben incorporar rápidamente diferentes herramientas de gestión para poder mantenerse en el mercado moderno. “El futuro es impredecible, los consumidores disponen de una creciente gama de alternativas y el ritmo del cambio se acelera constantemente” (Ries, 2011, p. 41).

De acuerdo con Gándara (2007, citado por Bernal y Sierra, 2017), los rasgos que caracterizan a las estructuras organizacionales modernas son:

- Simplificación de la jerarquía organizativa mediante la combinación de tareas relacionadas entre sí a través de la descentralización del proceso de toma de decisiones, lo que supone un cambio en los criterios de agrupación del trabajo y del concepto de autoridad y supervisión.
- Organización del trabajo en torno a procesos de negocio o flujos de trabajo y no en torno a tareas para alinear las actividades de los trabajadores con las necesidades de los clientes. Esto se logra con el apoyo de las TIC y el trabajo en equipo al potenciar la flexibilidad, la innovación, la responsabilidad y el carácter emprendedor del potencial humano en las empresas.
- La ruptura de las fronteras jerárquicas al sustituir los departamentos o áreas por equipos funcionales competentes y de alto desempeño.
- Énfasis en las competencias de las personas más que en la especialización funcional. Esto con el propósito de que las empresas se ajusten con rapidez y flexibilidad a las exigencias del entorno y descubran o creen nuevas oportunidades de negocio. En estas estructuras, cada una de las personas que labora en la empresa está altamente capacitada, es versátil y está preparada para integrarse en equipos diferentes y desempeñar roles diversos.
- Redefinición de los mecanismos de coordinación y control de la organización, mediante una visión compartida, la normalización de métodos, productos o habilidades y la estandarización de normas; en particular, la interiorización de valores y de confianza.

- Libre flujo de información relevante en diferentes direcciones, de manera permanente, dentro del entorno de la organización. Todo esto soportado por el uso de las TIC, mediante redes de comunicación descentralizadas (p. 199).

Entre las principales estructuras modernas, se puede concluir que se resaltan las organizaciones planas que se caracterizan por reducir los niveles jerárquicos; la descentralización y el aumento de la flexibilidad; las estructuras horizontales que valoran la participación activa de todos los niveles jerárquicos de la organización y se fundamenta en los procesos; las estructuras por equipos, que consisten en la organización de grupos de trabajo con personas que tienen especializaciones funcionales y que trabajan en pro de un proyecto. Además, este tipo de estructuras motiva el trabajo en redes, es decir, las alianzas con otras organizaciones para optimizar recursos y aumentar las oportunidades de éxito en el mercado.

Los modelos de negocios innovadores en el contexto universal

Los modelos de negocios evolucionan constantemente a través del tiempo, debido a la revolución que causan los cambios en el modo de vivir de la humanidad, el conocimiento, los recursos públicos y privados con los que se cuenta en los territorios y el modo de interacción, hoy en día marcado por la apertura de fronteras que fomenta el internet. De este mismo modo deben evolucionar las empresas, en especial las micro y pequeñas organizaciones, cambiando su forma de actuar y hacer negocios. Sumado a esta realidad, cada vez son más exigentes los requisitos de satisfacción del mercado, a los que deben responder todas las empresas de cualquier tamaño y tipo, en igualdad de condiciones, para ser más competitivas y permanecer activas en el mercado.

Las características de la estructura productiva latinoamericana condiciona fundamentalmente el desempeño de las empresas en América Latina. Las pymes latinoamericanas más modernas no juegan el mismo papel en el sistema productivo nacional que las pymes de los países desarrollados. En estos últimos, las pymes sólo pueden sobrevivir en el proceso del desarrollo industrial si producen bienes y servicios específicos que no compiten con los productos de fabricación masiva de las empresas industriales. (Altenburg, 2011, citado por la CEPAL, 2014).

A pesar de esta tendencia mundial, aún permanecen vigentes, modelos de negocios con estructuras tradicionales en las empresas regionales, que se caracterizan por ser estáticos y poco flexibles, en donde los procesos se realizan de manera individualizada sin tener en cuenta que los mejores resultados se logran con el trabajo en equipo, potencializando las habilidades de cada uno de los integrantes; este modelo tradicional, se podría catalogar como de innovación cerrada, en donde existe una integración vertical y jerárquica de las labores y estas solo se realizan al interior de la organización. Según López y García (2010), la innovación cerrada trata de un modelo que,

durante años ha producido buenos resultados porque las empresas competidoras tardaban mucho tiempo en poder subirse a ese tren o incluso en dar con él. La transmisión y difusión del conocimiento eran mucho más lentas y costosas y no había el desarrollo de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) que existe hoy en día. Además, las empresas disponían de veinte o incluso de treinta años para explotar globalmente su ventaja competitiva (Hymer, 1960), es decir, aquello que las hacía únicas (p. 1).

La era digital o la nueva economía de los últimos años ha transformado las estructuras, el funcionamiento y las reglas de la economía mundial (Vidal, 2015); esto afecta en igual medida, la estructura y el funcionamiento de las organizaciones, en especial de micro y pequeñas empresas que se ven inmersas en esta forma de negociación y de competencia frente a grandes industrias en igualdad de condiciones; de allí, la importancia de asumir nuevos retos y cambios al interior de las empresas, soportados en nuevas herramientas gerenciales como la gestión del conocimiento, la responsabilidad social corporativa, la gestión de la calidad, la mejora continua, entre otras; incorporando innovaciones incrementales o graduales que permitan cambios paulatinos aterrizados a la necesidad, expectativa y recursos de cada empresa. Estas innovaciones aunque no requieren de grandes riesgos ni de altas inversiones, sí aportan importantes cambios en la estructura interna de la organización, generando mayores posibilidades de sostenibilidad y crecimiento en el mercado (Ángel, 2010). La innovación gradual “responde especialmente a la supervivencia de la empresa, tanto en la mejora de los productos como en la reducción de costos en el proceso” (Ángel, 2010, p. 7).

Hay otros tipos de innovaciones como las radicales, que están orientadas a grandes empresas, quienes apuestan a cambios mucho más agresivos y rápidos, además de que cuentan con mayores posibilidades de recursos de inversión, permitiéndoles adquirir ventajas competitivas que las hacen cada vez más fuertes en el mercado. Según Ángel (2010), estas innovaciones se identifican porque requieren de un proceso sistemático de investigación, desarrollo e incorporación de tecnología, que demanda grandes inversiones de dinero y tiempo, además “posibilita los cambios revolucionarios y las transformaciones decisivas, ya que suponen aportes novedosos y totalmente distintos en la sociedad y en la economía, a pesar de que representan un mayor riesgo” (p. 7).

Conceptos y enfoques de modelo de negocios innovador

Ante este contexto mundial y entendiendo que las empresas deben adaptarse y asumir cambios en su forma de organización y de relacionamiento, se requiere que las empresas modernas se apropien de modelos de negocios innovadores, flexibles, que permitan que las organizaciones crezcan, se diferencien en el mercado, capten valor y trabajen por la mejora continua de sus procesos, para cumplir con el valor prometido en su oferta. Según Osterwalder y Pigneur (2011, p. 14), “un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” para ello proponen un modelo de negocios denominado *business model canvas* (BMC), a través de un lienzo que se compone de nueve módulos básicos y que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos; estos nueve módulos, cubren las cuatro principales áreas de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. Estos módulos son: segmentos de mercado, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos claves, actividades claves, asociaciones claves y estructura de costos. Adicionalmente, Osterwalder y Pigneur (2011) resaltan unos patrones en los modelos de negocios que nos ayudarán a comprender la dinámica del mundo actual, estos patrones son: la desagregación de los modelos de negocios, compuesta por tres actividades principales, la innovación de productos, la gestión de la relación con clientes y la gestión de la infraestructura; el segundo patrón es la larga cola (*long tail*), que se centra en ofrecer una gama de productos que tienen volúmenes de ventas relativamente bajos; el tercer patrón son las plataformas multilaterales las cuales reúnen a

dos o más grupos de clientes distintos pero interdependientes; el cuarto patrón es “gratis”, como modelo de negocio, el cual se basa en que un segmento del mercado se puede beneficiar de productos o servicios gratuitos; por último, el quinto patrón es el modelo de negocios abiertos, que consiste en crear y captar valor mediante la colaboración con socios externos.

Ahora bien, la base principal de cualquier modelo de negocios es el conocimiento, al respecto Largo (2015) considera que,

la implementación de un modelo de negocio basado en la gestión del conocimiento es un proyecto de gestión del cambio organizacional de gran magnitud, ya que será necesario que cada una de las personas que trabajan en la organización adopten y asimilen el nuevo modelo de negocio y dejen de lado el modelo de negocio anterior orientado a la venta de copias de un ejemplar o a la venta de publicidad. (p. 88).

Una organización que plantee desarrollar un modelo de negocios con una estructura organizacional y un funcionamiento innovador, debe implementar modelos que se ajusten a los cambios, que permitan la participación activa de los actores involucrados y que se fundamenten en generar cultura y capacidad innovadora, entendiéndose por capacidad, según el *Manual de Oslo* (OCDE, 2006), “los elementos que le permiten sacar partido de las oportunidades ofrecidas por el mercado” (p. 162). Solo en el momento en que las empresas logren desarrollar capacidad y cultura innovadora y las conviertan en un hábito constante que se gestiona en el quehacer empresarial, podrán aprovechar mejor esas oportunidades permitiendo la diferenciación en un mercado en donde todos quieren sobresalir. Un modelo de negocios bien definido permite orientar el actuar empresarial en mejora de la productividad y las ventajas competitivas, según Vidal (2005), “es frecuente encontrar que las organizaciones desarrollan sus esquemas de gestión siguiendo un modelo que, en general, comienza por definir las metas u objetivos organizacionales en el corto plazo y, los hacen sinónimos de estrategia” (p. 44), lo cual no es suficiente frente a los retos que plantea la globalización, es necesario incorporar en la estrategia organizacional, nuevas visiones, conocimiento, liderazgo y compromiso, para asumir cambios que agregue valor y alineen a la empresa con las exigencias del mercado.

Otro modelo de negocios a considerar es el propuesto por López et al. (2010), que representa una mezcla de conceptos y variables de diferentes fuentes secundarias y propias, que en conjunto buscan lograr aspectos diferenciadores en la empresa del siglo XXI, estos conceptos son:

1. **Orientación al mercado (OM):** cultura organizacional que de manera más eficiente y efectiva cree los comportamientos necesarios a fin de generar un valor superior para los compradores.
2. **Creatividad organizacional (CR):** es la producción de ideas diferentes y utilizables por un individuo o grupo pequeño de individuos trabajando juntos.
3. **Investigación y desarrollo (I&D):** comprende todo el trabajo creativo llevado a cabo sobre una base sistemática en orden a incrementar el stock de conocimiento incluyendo las tres actividades fundamentales que lo conforman: investigación básica, investigación aplicada y desarrollo experimental.
4. **Diseño de producto (DP):** es el servicio profesional de crear y desarrollar conceptos y especificaciones que optimicen la función, valor o apariencia del producto y sistemas para el beneficio mutuo entre el usuario final y el fabricante.
5. **Eficiencia operacional (EO) (manufactura y finanzas):** es un conjunto de operaciones que sirven para mejorar e incrementar la utilidad o el valor de los bienes y servicios económicos de una compañía.
6. **Eficiencia comercial (EC) (distribución y comercialización):** conjunto de actividades desarrolladas con el fin de facilitar la venta de una mercancía o un producto en una compañía.

Por otro lado, hay modelos de negocios que han sido muy exitosos y se mantienen vigentes a través del tiempo, como es el caso del modelo *balanced scorecard*, que fue desarrollado a principio de los años noventa por los profesores David Norton y Robert Kaplan después de realizar estudios en varias empresas norteamericanas, según Scaramussa (2010, citado por Montoya, 2011), “el *balanced scorecard*

o el cuadro de mando integral es un sistema completo de gerencia que permite la integración tanto de aspectos del direccionamiento estratégico, como la misma evaluación de desempeño que ha tenido el negocio” (p. 4). Se compone de cuatro perspectivas que son: los clientes internos y externos y cómo se logra una satisfacción en ellos; las finanzas, que se relaciona con la satisfacción de los dueños y accionistas; los procesos, que se refiere a los objetivos estratégicos y de excelencia de la organización y el aprendizaje y crecimiento desde la mirada de los proveedores, el personal y la comunidad. Este modelo como herramienta estratégica no es solo una moda impuesta por EE. UU., es un proceso sistemático que busca poner en práctica una estrategia y obtener la retroalimentación enmarcada en un ajuste constante.

La gestión por procesos propuesta por la Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001 (cuarta actualización) de 2015 editada por ICONTEC, también se puede considerar como un modelo de negocios, en el que se orienta “la adopción de un enfoque de procesos, al desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos del cliente” (p. 6). El enfoque por procesos según la norma NTC-ISO 9001,

implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones, con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con la política de la calidad y la dirección estratégica de la organización. La gestión de los procesos y el sistema en su conjunto puede alcanzarse utilizando el ciclo PHVA con un enfoque global de pensamiento basado en riesgos dirigido a aprovechar las oportunidades y prevenir resultados no deseados. (p. 7).

Por último, la cadena de valor es otro modelo de negocios que describe las actividades propias de la organización para generar valor en el cliente final y en la misma empresa, se refiere a cómo desarrollar una ventaja competitiva en cualquier tipo de mercado, por muy hostil que parezca para lograr diferenciación y posicionamiento. Fue desarrollada por el profesor Michael Porter de la Universidad de Harvard (1995, citado por Morillo, 2005) quien la describe como,

un método utilizado para descomponer la cadena en cada una de las actividades que la conforman, desde la recepción de la materia prima hasta el cliente, con la finalidad de entender el comportamiento de los costos y las fuentes

de diferenciación del producto (bien o servicio), y para tratar de maximizar la diferencia entre compras y ventas, con el objeto de crear el mayor valor agregado, que permita maximizar las utilidades y así ser más fuerte en el mercado. (p. 61).

Metodologías de apoyo en la implementación de modelos de negocios con valor agregado

Cumplir con las exigencias del mercado y la globalización demanda el cambio en la percepción del trabajo y entender que las personas son lo más importante. De acuerdo con Porter (1975, citado por López, 2012) “las organizaciones que emplean personas nunca son completamente estáticas, dado que son sistemas sociales abiertos interactuando con sus entornos” (p. 33), en complemento, Arbonías (2007, citado por López, 2012) considera que “las organizaciones son y se comportan como seres vivos, y para sobrevivir deben convivir con su medio, adaptándose y co-evolucionando con el entorno” (p. 33), sin duda alguna, las personas se convierten en el sostén de los nuevos modelos de negociaciones innovadores.

Hay diferentes estudios en donde se corrobora que las empresas y naciones que planean obtienen mejores resultados que las que no lo hacen, ya que esto permite tomar decisiones mucho más eficaces y asertivas. Según Bernal y Sierra (2017), existen dos tipos de planeaciones, la primera, la planeación tradicional, que se basa en trazar objetivos en un tiempo específico sin ningún tipo de análisis y control, es decir, de una manera mucho más empírica basada en el día a día; esta planeación comúnmente es la que asumen la gran mayoría de micro y pequeñas empresas de la región. El segundo tipo de planeación es la estratégica, que

implica un proceso sistemático de construir el futuro de las organizaciones, fundamentado en un conocimiento riguroso de su entorno externo e interno, para formular los objetivos y las estrategias que le permiten a cada organización diferenciarse en el logro de los objetivos y ser más competitivas. (p. 64).

La planeación estratégica se compone de una fase filosófica que comprende la definición de la misión, visión, valores, políticas y cultura organizacional; seguida de la fase analítica en donde se establecen los objetivos, se realiza un análisis interno

y externo organizacional y se formulan las estrategias, por último, la fase operativa en donde se elaboran los planes de acción a los cuales se les asignan responsables, presupuesto e indicadores que se retroalimentan en periodos continuos con el fin de procurar una mejora continua en la empresa (Bernal y Sierra, 2017).

Diferentes autores sustentan que la planeación estratégica es una herramienta para que las empresas minimicen riesgos y maximicen oportunidades. Según Chiavenato (2017) la planeación estratégica se define

como una herramienta por la cual se buscan y se especifican las ventajas competitivas de la organización, para alcanzar los objetivos organizacionales. Es una propuesta de desarrollo competitivo a mediano y largo plazo, para definir objetivos, elaborar estrategias y determinar acciones que resulten en aumento de la competitividad, asegurando la sostenibilidad de la organización. (p. 1).

Ruta operativa de la gestión de la organización y del modelo de negocio innovador



Figura 3-1. Ruta operativa de la gestión de la organización y modelo de negocio innovador

Fase 1. Análisis diagnóstico CCIE

En esta primera fase de acompañamiento y consultoría de la presente ruta operativa, se realiza análisis de resultados del diagnóstico CCIE, aplicado en la empresa en el semestre anterior, en lo referente a la sub variable innovación en organización que hace parte del elemento de éxito actividades innovadoras. Se revisan los resultados para conocer debilidades y fortalezas de este elemento e incorporarlas en la ruta operativa a desarrollar en la empresa para su mejora. Los elementos que se van a revisar y analizar corresponden a los nuevos métodos organizacionales que se desarrollan actualmente y que propenden por la mejora del modelo de negocios para crear valor, la estructura organizacional que se tiene para cumplir con este modelo de negocios y el bienestar del talento humano. A partir de esta información, se continúan con las demás etapas programadas de acuerdo a la evaluación realizada y la decisión del propietario o directivo.



Figura 3-2. Fase 1. Análisis diagnóstico CCIE

Fase 2. Sensibilización y capacitación

Proceso inicial de sensibilización y capacitación dirigido a gerentes y colaboradores para generar conocimiento y motivar la práctica de la innovación en la organización empresarial y en el modelo de negocios que oriente la incorporación de valor en el quehacer empresarial, así como en los productos y servicios a ofertar.

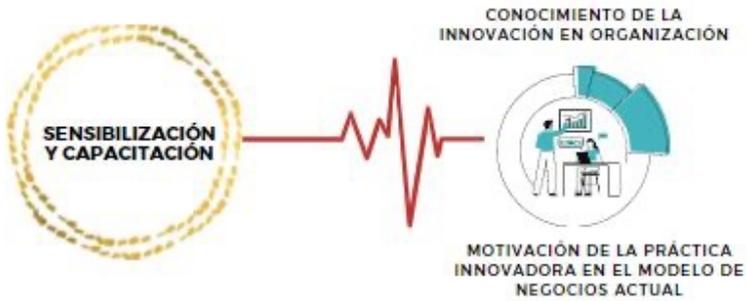


Figura 3-3. Fase 2. Sensibilización y capacitación

Fase 3. Planeación estratégica y grupos de interés

A partir de la incorporación en la planeación estratégica y operativa de la empresa y de la apuesta por la creatividad e innovación como herramienta clave de productividad y competitividad, se realizará revisión o formulación de la misma, teniendo en cuenta el valor a ofertar a todos los *stakeholders* o grupos de interés y el valor diferenciador que se espera para la satisfacción de los clientes. Esta fase requiere del trabajo con propietarios o directivos, para identificar o reforzar las apuestas filosóficas y operativas que esperan de la empresa y las que requieran los clientes, así como la consulta y participación activa de los trabajadores.



Figura 3-4. Fase 3. Planeación estratégica y grupos de interés

Fase 4. Estructura organizacional

En esta fase, se realizará análisis y definición de la estructura organizacional, perfiles, roles y responsabilidades del talento humano requerido para la entrega de la oferta de valor que se propuso en la etapa anterior. Este acompañamiento parte de revisar o identificar los perfiles de cargos estratégicos en la creación de valor y a partir de ello, valorar la formación, habilidades y destrezas de todos los colaboradores de la organización, para finalmente proponer acciones de capacitación entre otras, previamente acordadas y aprobadas por el propietario o directivo que orienta este trabajo.



Figura 3-5. Fase 4. Estructura organizacional

Fase 5. Plan de bienestar integral y laboral

La fase cinco busca motivar la identificación de acciones que fomenten el desarrollo integral del talento humano, orientadas al fortalecimiento del sentido de pertenencia, el compromiso en la apuesta por la creación de valor en la rutina operativa y la satisfacción de colaboradores y directivos que propendan por la mejora de la productividad y competitividad empresarial. El ejercicio parte de identificar intereses y expectativas personales del equipo de trabajo de la empresa, así como de las necesidades de mejora en el ambiente motivacional y físico laboral, definir acciones de integración, capacitación y motivación del trabajo en equipo, acciones de seguridad y salud en el trabajo y los demás ambientes que integren el plan de bienestar. Este plan debe ser desarrollado y validado por propietarios y directivos, para asegurar el desarrollo de acciones de interés y la inversión de recursos.



Figura 3-6. Fase 5. Plan de bienestar integral y laboral

Referencias

- Aguirre, J. (2015). Inteligencia estratégica, un sistema para gestionar la innovación. *Revista Estudios Gerenciales*, 31(134), 100-110. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.07.001>
- Araujo, A. (2010). La cultura organizacional innovadora desde una perspectiva valorativa. *Visión Gerencial*, (2), 219-239.
- Bernal, C. y Sierra, A.H. (2017). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. (3ª ed.). Pearson.
- Briceño, M.M. y Bernal, T.C. (2010). Estudios de caso sobre la gestión del conocimiento en cuatro organizaciones colombianas líderes en penetración de mercado. *Estudios Gerenciales*, 26(117), 173-193. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(10\)70140-6](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(10)70140-6)
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2014). *Política de innovación para América Latina*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica*. (3ª ed.). Mc Graw Hill.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación-ICONTEC (2015). Norma Técnica Colombiana 9001:2015.
- Largo, U.G. (2015). *Propuesta para un modelo de negocio basado en la gestión del conocimiento* (Trabajo de grado de maestría, Universidad Militar Nueva Granada). <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7008/LargoUrreaGermanLeonardo2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- López, D. (2012). Modelo para el desarrollo de capacidades para la gestión de innovación en la empresa. *Desarrollo Regional y Competitividad*, 29-60. https://www.academia.edu/33260854/Modelo_para_el_desarrollo_de_capacidades_para_la_gesti%C3%B3n_de_innovaci%C3%B3n_en_la_empresa
- López, J. y García, A. (2010). Innovación abierta: desafíos organizacionales de este modelo de gestión de la innovación para las empresas. Universidad de Coruña. *Revista Galega de Economía*, 19, 1-13. <https://www.redalyc.org/pdf/391/39115737008.pdf>
- López, O., Blanco, M. y Guerra, S. (2010). Creatividad organizacional como un factor clave en el proceso de gestión de la innovación para el desarrollo de nuevos productos, sector de estudio las PyMEs. *Innovaciones de Negocios*, 7(13), 65-88.
- Montoya, C. (2011). El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. *Revista Científica Visión de Futuro*, 15(2), 113-135. http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=251&Itemid=61
- Morillo, M. (2005). Análisis de la cadena de valor industrial y de la cadena de valor agregado para las pequeñas y medianas industria. *Actualidad Contable FACES*, 8(10), 53-70. Recuperada de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25701006>
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico y Eurostaty European Comission, (2006). *Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos de innovación*. (3ª ed.). Grupo Tragsa.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de valor de modelos de negocio*. Libros PAPP.
- Ries, E. (2011). *El método Lean Startup*. PAPP, SL.U.
- Vidal, A.E. (2015). *Diagnóstico Organizacional*. Ecoe Ediciones.

Capítulo IV.

La gestión del conocimiento y la gestión de la responsabilidad social corporativa (RSC), como factores claves en los modelos de negocios con valor innovador

*Claudia Milena Pérez**

*Shaylin Yesenia Ibáñez Villamizar***

*Jesús Leonel Velandia Villamizar****

*Ludy Yamile Becerra Sandoval*****

*Katía Belén Cárdenas Rojas******

* Docente investigadora, integrante del grupo de investigación GIDTI, líder semillero Reinnova, Programa Administración de Empresas, Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO Cúcuta. Ingeniera Industrial, especialista en Aseguramiento de la Calidad, magíster en Dirección del Desarrollo Local. Correo electrónico: claudiami.perez@uniminuto.edu

** Profesional en Administración de Empresas. Correo electrónico: sibanezwill@uniminuto.edu.co

*** Profesional en Administración de Empresas. Correo electrónico: jvelandia1@uniminuto.edu.co

**** Profesional en Administración de Empresas. Correo electrónico: lbecerrasan@uniminuto.edu.co

***** Estudiante de la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO Cúcuta. Programa Administración de Empresas. Correo electrónico: kcardenasr2@uniminuto.edu.co

La gestión del conocimiento

El conocimiento humano es entendido como “un conjunto integrado por información, reglas, interpretaciones y conexiones dentro de un contexto y de una experiencia que ha sucedido” (García y Cordero, 2010, p. 136). De allí la importancia del conocimiento en la organización, según Sanabria (2005),

El conocimiento es un elemento inherente a la organización en tanto que ella está compuesta por seres humanos. El conocimiento no es un stock sino un flujo en el que, a pesar de la jerarquía organizacional, todos los empleados participan, convirtiéndose, entonces, en un conocimiento colectivo y provisional. (p. 59).

El conocimiento inicia en el aprendizaje y el compartir de la experiencia que tengan los individuos que la conforman, Do Nascimento (2005) afirma que hay dos tipos de conocimiento en las personas,

el conocimiento explícito y el conocimiento tácito; el primero es formal y sistemático, es fácil de comunicar y de compartir; el segundo consiste en modelos mentales, convicciones y perspectivas que no pueden ser fácilmente articuladas, pero que pueden ser compartidas. (p. 2).

Asimismo, Nonaka y Takeuchi (1999, citados por Briceño y Bernal, 2010) afirman que “el conocimiento se crea cuando se produce una transformación del

conocimiento tácito de los individuos en explícito en las dimensiones individual, grupal y organizacional” (p. 137).

El conocimiento explícito es aquel que se puede expresar en forma escrita, de forma sistemática, es decir aquel que se puede codificar y por tanto puede hacerse perdurar en el tiempo, así como ser transferido fácilmente a otros individuos o mantenerse como un secreto comercial para mantener la ventaja de la posesión de ese conocimiento. (Sánchez et al., 2013, p. 98).

En definitiva, se puede considerar que el conocimiento es un proceso sistémico de gran importancia empresarial, que requiere desarrollarse desde el nivel individual, para luego transferirse al nivel de grupo o área funcional y finalmente a toda la organización. El conocimiento debe estar al alcance de todos, ser comprensible, de tal forma que sea aplicado en constante mejora a partir de la experiencia y los aprendizajes logrados y se conviertan en un hábito y soporte en la gestión de la innovación en las actividades organizacionales.

La gestión del conocimiento en los modelos empresariales

La gestión del conocimiento “persigue maximizar el valor de una organización, ayudando a su personal a innovar y a adaptarse al cambio. Innovar es retener a los clientes, creando vínculos lo suficientemente fuertes como para que estos permanezcan fieles a la empresa” (Valhondo Domingo, 2004, citado por Nagles, 2007, p. 85). Además, requiere de un proceso organizado y lógico en el aprendizaje organizacional, con recursos y responsables encargados de dinamizar estos procesos, de lo contrario, no se reconocería su valor e importancia y, por lo tanto, no se llevaría a la práctica. La construcción de conocimientos permite a la organización comprender sus formas y mecanismos de actuación y entender cómo realiza los procesos de innovación, formación, aprendizaje, investigación y demás acciones relacionadas con el desarrollo de la curva de aprendizaje; es decir, con la producción de conocimientos se asegura la viabilidad y sostenibilidad de la actividad empresarial, así lo refiere Nagles (2007).

En orientaciones dadas en la norma ISO 9001:2015 para la gestión de calidad empresarial, refieren a la gestión del conocimiento específico de la organización, como un requisito clave en el logro de la eficiencia productiva y competitiva, por

lo general adquirida por la experiencia, que es utilizada y compartida para alcanzar los objetivos de la organización. El conocimiento acumulado puede gestionarse y lograrse internamente, esta puede ser desde la propiedad intelectual, las lecciones aprendidas del fracaso y éxitos, o los resultados de las mejoras; o puede provenir externamente de conferencias, conocimiento del cliente, o el conocimiento de proveedores.

Además, el principal objetivo de la gestión del conocimiento, según Nagles (2007), es “movilizar y dinamizar los procesos de innovación al interior de las organizaciones de manera que se promuevan acciones y actividades que permitan generar soluciones novedosas y creativas a los problemas, dificultades y desafíos del ambiente de actuación de la empresa” (p. 84). También sirve de guía para la toma de decisiones empresariales que lleve a la acción estratégica para la mejora continua y, por tanto, se convierta en “una fuente de ventaja competitiva sostenible mediante el despliegue de una efectiva estrategia de gestión del conocimiento, que permita originar acciones innovadoras para generar productos, servicios, procesos y sistemas de gestión que optimicen los recursos y capacidades de la empresa” (Nagles, 2007, p. 77).

Por consiguiente, la gestión del conocimiento como fin último se entiende como una estrategia que

sirve de guía para la acción de las personas, en el sentido de orientar la decisión respecto de qué hacer en cada momento, porque esa acción tiene en general por objetivo mejorar para cada individuo las consecuencias de los fenómenos percibidos, incluso transformándolos si es posible. (García y Cordero, 2010, p. 137).

Las organizaciones innovadoras apropian, producen, transforman, estructuran, despliegan y aplican de manera efectiva los conocimientos. Es decir, tienen como propósito

maximizar la efectividad y el retorno de empresa relacionados con los conocimientos de sus activos de conocimiento y renovarlos constantemente. [...] Entender y centrarse en la gestión sistemática, explícita y deliberada, construcción, renovación y aplicación de conocimientos; esto es, gestionar procesos efectivos de conocimientos. (Del Moral et al., 2007, citado por Nagles, 2007, p. 84).

Dimensiones de la gestión del conocimiento

Se considera que “una organización aprende cuando logra optimizar el potencial formativo de sus procesos y adquiere una función cualificadora para las personas que trabajan en ella” (Galvis, 2020, p.2). En el inicio de la práctica de la gestión del conocimiento, es importante conocer,

lo que se denomina “espiral del conocimiento” es el conocimiento individual (“conocimiento tácito o implícito”), subproducto de la intuición o de profundas investigaciones (asimilación), que luego se propagan a otros niveles de la empresa (expresión), mediante el método de prueba y error, siendo el punto final el “conocimiento explícito o formal”, el saber-hacer aplicable a situaciones concretas (interiorización o apropiación) (López, 2011, p. 228).

Además, diferentes autores han propuesto organizar la administración del conocimiento en modelos, formas o dimensiones, que permiten tener mayores posibilidades en la implementación y mejora de esta gestión. Una primera forma de clasificación “es la basada en la dimensión ontológica del conocimiento, mediante la cual Nonaka y Takeuchi identifican cuatro niveles de conocimiento: individual, grupal, organizativos e inter-organizativo” (1995, citados por Alegre y Lapiedra, 2005, p. 121).

Por otro lado, de acuerdo con Rodríguez (2006, citado por Briceño y Bernal, 2010), existen tres modelos,

a) modelos para almacenamiento, acceso y transferencia de conocimiento, que enfatizan el desarrollo de metodologías, estrategias y técnicas para almacenar el “conocimiento” disponible en la organización; b) modelos con énfasis sociocultural centrados en el desarrollo de una cultura organizacional adecuada para el desarrollo de procesos de gestión del conocimiento; y c) modelos con énfasis en la tecnología, en los que se destacan el desarrollo y la utilización de sistemas y herramientas tecnológicas para la gestión del conocimiento. (p. 176).

Según Correa et al. (2008, citado por Galvis, 2020), hay varias formas de “generar valor en las organizaciones a partir de activos del conocimiento, y afirman que para lograr la innovación es necesario actualizar permanentemente la memoria

organizacional, disponer de canales que permitan el flujo desde la generación del conocimiento hasta su uso” (p. 3).

En definitiva, el conocimiento permite crear valor para aumentar la experiencia individual y colectiva de la empresa, que aporta en la optimización de recursos y el agregar valor en la oferta organizacional, así como en el ambiente interno; lo cual se logra, si se mantiene un proceso constante y un hábito en el quehacer productivo.

Las personas que se integran a los equipos de trabajo deben estar dispuestas no solamente a transmitir su conocimiento, sino también a generarlo (, por tanto, la utilización de la información de manera inteligente para resolver problemas permite a la organización aprender de las experiencias, trabajar colaborativamente, fortalecer los procesos internos e innovar, siendo este último un proceso fundamental si se pretende hacer frente a un medio dinámico y exigente (Werther et al., 2014, citados por Galvis, 2020, p. 2).

Barreras de la gestión del conocimiento

El despliegue de una estrategia de gestión del conocimiento enfrenta diversos tipos de barreras que deben ser reconocidas y valoradas para generar acciones que permitan superarlas de manera eficaz. Doz et al. (s.f., citados por Nagles, 2007) establecen cuatro barreras para la integración del conocimiento a las actividades empresariales, como son:

Diversidad del conocimiento, dispersión del conocimiento, complejidad del conocimiento y propiedad del conocimiento. Esto implica comprender la dimensión de cada una, para generar acciones que permitan superarlas y así asegurar una efectiva gestión de los saberes y experiencias de los que dispone la organización. (p. 80).

Estas barreras que se generan en la mejora del conocimiento se presentan principalmente en micro y pequeñas empresas, que dan mayor relevancia a la experiencia y no se considera importante la actualización de la rutina empresarial y la detección de aprendizajes. La implantación de la gestión del conocimiento requiere de cambios culturales y del funcionamiento cotidiano de la empresa, “exige nuevos roles tanto a directivos como al resto del personal. Las principales dificultades a las que

se enfrenta la empresa para asumir este reto son de tipo cultural más que de tipo tecnológico” (Arbonés, 2006, citado por García y Cordero, 2010, p. 151).

Aplicaciones de la gestión del conocimiento

La implementación de un sistema de gestión del conocimiento resulta más rápida y fluida, si se cuenta con procedimientos en toda la cadena de valor organizacional, que incorporan tecnología (incluye procedimientos artesanales, que le aportan un gran esfuerzo al valor innovador) en su accionar y el personal ha desarrollado las competencias necesarias para hacer uso de ella (Rodríguez, 2006).

Organizar y distribuir el conocimiento requiere, en primera instancia, objetivarlo; es decir, extraerlo de la mente de las personas y colocarlo en manuales, procedimientos, documentos, etc. Esto es transformar el conocimiento explícito en conocimiento tácito. En síntesis, dar estructura al conocimiento que posee la organización para facilitar el proceso de distribución y su posterior aplicación en el proceso de creación de valor (Nagles, 2007, p. 79).

Como lo establece Rodenes y Torralba (2004),

las aplicaciones de gestión del conocimiento analíticas tradicionales como los sistemas de información de dirección, minería de datos y almacenes de datos (“datawarehouse”) analizan los datos o información que se generan internamente en las compañías (a menudo por sistemas transaccionales). Estas aplicaciones se enfocan a información de la relación con el cliente, para ayudar a las funciones comerciales o de desarrollo del producto. Las aplicaciones de inteligencia competitiva se usan por las empresas y gobiernos para analizar y entender lo que está pasando en su mercado y evaluar la actividad competitiva. (p. 68).

No es suficiente incorporar estrategias de recopilación, formación y actualización del conocimiento con el que cuenta la empresa para lograr ventajas competitivas,

es necesario desarrollar y gestionar el conocimiento que se tiene, logrando que la información se convierta en acciones que creen valor. Esto requiere no solo la incorporación de plataformas tecnológicas de colaboración, buenos programas de entrenamiento, desarrollo de procesos eficientes o manuales

corporativos, sino que además se requiere revisar y realizar cambios de actitudes y cambios culturales que permitan y potencien la adquisición, el aprendizaje y el uso amplio y colaborativo de este conocimiento (Liberona y Ruiz, 2013, p.152).

Otro factor relevante en la aplicación de la gestión del conocimiento es la de procurar la protección del mismo, “bien mediante la patente, la comercialización y procura de liderazgo en el proceso productivo, sin perder el acceso a la retroalimentación que posibilita la difusión del conocimiento, lo cual solo se logra con una verdadera gestión del mismo” (Perozo, 2004. p. 120).

Una forma recomendada para iniciar un programa de gestión del conocimiento, es focalizando las estrategias hacia objetivos de resolver algún problema específico de la empresa, iniciando por las áreas más relevantes y luego ampliándolo a toda la organización. Se puede documentar aspectos que ocasional por ejemplo la alta rotación, la estandarización de procedimientos, el registro de las mejores prácticas, programas de entrenamiento y capacitación flexibles, en otros. Esto permite a la alta dirección empezar a comprender la importancia de la gestión del conocimiento en la solución de problemas, para ir asimilándolo y ampliando sus conceptos y usos (Liberona y Ruiz, 2013).

En general, la empresa moderna requiere de adaptarse de forma rápida a los constantes cambios y a las exigencias del mercado y del entorno, lo que demanda “la visión de las empresas como organizaciones ‘que aprenden’, capaces de generar ventajas competitivas, mediante el conocimiento en investigación, desarrollo e innovación tecnológica” (López, 2011, p. 225), dinámicas que deben ser incorporadas en la micro y pequeñas empresas con acciones piloto, estratégicas y efectivas, que no requieran grandes inversiones al inicio y en la medida de los resultados y el crecimiento empresarial, se reconozca su gestión y fomento continuo.

La responsabilidad social corporativa en los modelos de negocios innovadores

La responsabilidad social empresarial (RSE) en el contexto universal

Entre los diferentes conceptos que se tienen de la responsabilidad social empresarial, ésta se entiende como una “una filosofía, una actitud o una forma de ver la vida que implica que se tome en cuenta el efecto que las acciones y decisiones de un proyecto tienen sobre el entorno físico y social” (Schwalb y Malca, 2005, citado por Uribe et al., 2018, p. 55).

Su origen se remonta,

en los años 50 y 60 en Estados Unidos y se asienta en Europa en los 90, cuando la Comisión Europea utilizó este concepto para involucrar a los empresarios en una estrategia de empleo que generase mayor cohesión social. El proceso de incluir a los empresarios en las soluciones de tipo social estableció la reconciliación entre las empresas y comunidad; tal hecho propició la conexión social, la solidaridad y el respeto al medio ambiente (Publicaciones Vértice, 2009, citado por Aguilera y Puerto, 2012, p. 4).

Por su parte, Daft (2000, citado por Aguilera y Puerto, 2012) considera que entender el concepto de responsabilidad de la empresa es fácil, como es fácil entender la ética. Señala que la ética “consiste en distinguir el bien del mal y hacer lo correcto” (p. 147) y define el término “responsabilidad social empresarial” como la obligación de los ejecutivos de tomar decisiones y emprender medidas que contribuyan al bienestar y a los intereses de la sociedad y de la organización.

Adicionalmente, la Organización Internacional del trabajo (OIT), se refiere a la RSE como,

el conjunto de acciones que toman en consideración las empresas para que sus actividades tengan repercusiones positivas en la sociedad y que reafirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos

y procesos internos como en su relación con los demás actores. (Aguilera y Puerto, 2012, p. 5).

La responsabilidad social empresarial (RSE), hoy en día, es considerada como la transferencia de valor agregado de las empresas a la sociedad, “valor que se espera que en el mediano o largo plazo se convierta en fuente de ventaja competitiva” (Aguilera y Puerto, 2012, p. 3).

La experiencia lograda a través de los años por los empresarios a nivel mundial ha orientado la incorporación de la RSE en la cultura organizacional, más allá de la espera de beneficios cuantitativos y se orienta al compromiso social y ético en la conducta empresarial.

Al respecto Abreu (s.f. citado por Díaz, 2013) considera que,

La RSE es el estado de conciencia de la empresa, en el cual para la toma de decisiones, se está comprometido a hacer lo correcto, en el momento correcto, en el lugar correcto y con los medios correctos para lograr los resultados correctos, dentro del marco del desarrollo sustentable que respeta el equilibrio entre sociedad, naturaleza y rentabilidad. (p. 122).

Importancia de la responsabilidad social empresarial

En materia de responsabilidad social, las organizaciones consiguen:

- Establecer, implementar, mantener y mejorar los marcos o estructuras de responsabilidad social.
- Demostrar su responsabilidad social mediante una respuesta y un cumplimiento efectivo de los compromisos, de accionistas y grupos de interés y facilitar una comunicación transparente de los compromisos y actividades relacionadas para su consecución.
- Incrementar las garantías en materia de responsabilidad social en base a la creación de una norma única comúnmente aceptada por un amplio rango de grupos de interés.

- Fortalecer las garantías de la observancia de conjuntos de principios universales definidos en las convenciones de Naciones Unidas así como en la Declaración Universal de Derechos Humanos y en las Convenciones de la OIT. (ISO, 2010).

Enfoques de la responsabilidad social empresarial

La RSE se ha considerado desde diferentes enfoques o miradas que han sido percibidas por las diferentes organizaciones y de acuerdo a ellas han orientado este accionar. Al respecto, Aguilera y Puerto (2012) refieren que las dos perspectivas más comunes que se encuentran de la responsabilidad social en las organizaciones son,

primera, la responsabilidad social puede partir de una actitud consciente y responsable que asumen las organizaciones hacia el bienestar común; y segunda, que la responsabilidad social parte de un acto premeditado, es decir, las organizaciones se comportan de manera especulativa buscando beneficios puramente económicos y adaptando la toma de decisiones en aras de satisfacer las metas personales de los propietarios o de los directivos empresariales, hasta el punto de aceptar que el crecimiento empresarial es producto de un conocimiento exhaustivo del entorno en el que opera la empresa y de las oportunidades de negocio que éste ofrece en cuanto al manejo y conservación del medio ambiente y el adecuado uso de los recursos naturales no renovables. (p. 4).

Por otro lado, Caravedo (1998, citado por Aguilera y Puerto, 2012) presenta tres categorías o clases de responsabilidad social: “la filantropía, la inversión social y la responsabilidad social empresarial” (p. 7), además Bateman y Snell (2005, citados por Aguilera y Puerto, 2012) clasifican la responsabilidad social en cuatro dimensiones: “la responsabilidad económica, la responsabilidad legal, la responsabilidad ética y la responsabilidad voluntaria” (p. 7).

González y López (2014) agregan que se tienen las siguientes líneas de contribución de la RSE como son,

instancia generadora de equidad social, de sustentabilidad ambiental y como instancia promotora de desarrollo social. La incorporación de acciones responsables no debe analizarse como un costo, por el contrario, debe tomarse

como una inversión que será retribuida en beneficios y mejoras constantes, que permitirán el posicionamiento de la microempresa por medio de la competitividad y auto sostenibilidad. (p. 112).

Además, Certo (2002, citado por Barroso, 2007) establece que las empresas deben desarrollar las siguientes áreas para ser socialmente responsables en el sentido amplio del concepto:

1. Área de función económica: producción de bienes y servicios que la comunidad necesita, creación de empleos, pago de salarios justos, capacitación, seguridad e higiene en el trabajo y garantía de seguridad de los trabajadores.
2. Área de calidad de vida: se enfoca así la organización está mejorando o degradando la calidad general de vida de la sociedad. Esto implica las relaciones con los trabajadores, clientes y proveedores, preservación del medio ambiente o nivel general de vida.
3. Área de inversión social: se refiere al grado en que la organización invierte tanto recursos materiales como humanos para resolver problemas de la comunidad en materia de educación, cultura, deporte y arte, entre otras.
4. Área de solución de problemas: es el grado en que la organización trata los problemas sociales tales como la planeación comunitaria a largo plazo y llevar al cabo estudios sobre las problemáticas sociales (p. 67).

En definitiva, la responsabilidad social debe ser un compromiso organizacional consciente e integral que aporta desde su accionar al entorno y bienestar social, desde distintos enfoques o dimensiones que incorporan aspectos sociales, económicos y ambientales, articulados a la ética y el actuar voluntario, como factores claves en el desarrollo de los procesos empresariales.

La responsabilidad social corporativa (RSC)

La responsabilidad social empresarial, en general, se refuerza en su implementación integral desde la responsabilidad social corporativa (RSC), como un compromiso social, económico, ambiental activo y voluntario de cualquier tipo de organización.

Que logra a su vez agregar valor social y competitivo, en el desarrollo productivo integral y sostenible de la empresa, que incluye un compromiso ético interno y del entorno.

Como lo refiere AECA (2002, citado por Duque et al., 2013), la responsabilidad social corporativa “es el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su compromiso social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes se interactúa” (p. 201). Por lo tanto, “una empresa socialmente responsable es aquella cuyos directivos son conscientes del efecto que las operaciones de la organización pueden ocasionar al medio ambiente tanto al interior como el exterior de la compañía” (Pérez et al., 2016, p. 171).

La responsabilidad social corporativa es la obligación inherente que tiene cada entidad empresarial de responder por la forma en que su actividad impacta las dimensiones social, económica y ambiental de su entorno y de garantizar que este impacto genere beneficios equitativos y sustentables -y ningún daño a todas las partes interesadas en cuestión. (Díaz, 2013, p. 122).

En este sentido, la ISO 26000 (2010) hace referencia de la responsabilidad social corporativa “al comportamiento responsable de las organizaciones en materia de respeto al medio ambiente y los derechos humanos” y considera que tiene como propósito identificar y satisfacer necesidades sociales, ambientales y económicas de los diferentes interesados de una organización.

Principios de la responsabilidad social corporativa

Hay una serie de principios de la responsabilidad social corporativa, que deben tenerse en cuenta en las organizaciones, según la ISO 26000 (2010), estos pueden ser: 1. rendición de cuentas, 2. Transparencia, 3. comportamiento ético, 4. respeto a los intereses de las partes interesadas, 5. respeto al principio de legalidad, 6. respeto a la normativa internacional de comportamiento, 7. respeto a los derechos humanos.

Además, Espitia (2015) agrega los siguientes componentes de la RSE,

ética empresarial (Mercado y García, 2007), transparencia y rendición de cuentas (Calderón et al, 2011), preservación del medio ambiente (Mercado

y García, 2007; Rodríguez, 2013; Calderón et al, 2011), calidad de vida en el trabajo y prácticas responsables de gestión humana (Mercado y García, 2007; Rodríguez, 2013; Calderón et al, 2011), vinculación empresa sociedad (Mercado y García, 2007), comunidad (Rodríguez, 2013), clientes (Rodríguez, 2013), políticas de responsabilidad social y gobernabilidad (Calderón et al, 2011). (p. 77).

Estos principios buscan ser orientadores del accionar de los procesos en la empresa y buscan cumplir con los principios de la responsabilidad social que se han fundado en la experiencia empresarial mundial.

El código de ética, herramienta básica en la implementación de la responsabilidad social corporativa

El código de ética “es un pilar importante para construir una organización empresarial socialmente responsable y establecer este bien intangible permite una comunicación clara entre directivos y empleados sobre lo que está bien y lo que está mal en la misma empresa” (Cárdenas, citado por Herrera, 2016, p. 1).

La ética y transparencia de una empresa hacia sus grupos de interés recae principalmente en su cultura. La cultura empresarial es la que dicta la manera de realizar cualquier operación en la compañía, desde el trato directo con el cliente hasta procesos de producción del producto. Como cualquier costumbre o hábito, la cultura de una empresa se ha ido moldeando a través de varios años, por lo que es el aspecto más difícil de cambiar. Sin embargo, el gerente es capaz de modificar la cultura organizacional cuando motiva y da lugar e importancia a sus colaboradores. (García-Guarnizo, 2006, citado por Velásquez et al., 2015, p. 35).

Las buenas prácticas corporativas

Según la norma ISO 26000 (2010), se presentan en la práctica responsable de las organizaciones, “siete materias fundamentales que forman siete ejes verticales de actuación: gobernanza de la organización, derechos humanos, prácticas laborales,

el medio ambiente, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores, participación activa y desarrollo de la comunidad”.

Estas son:

- **Gobernanzas de la organización:** las organizaciones deberían contar con un sistema de gobernanza de la organización que les permita supervisar e implementar procesos, sistemas, estructuras u otros mecanismos que permitan aplicar y poner en práctica los principios de responsabilidad social.
- **Derechos humanos:** reconocer y respetar los derechos humanos como base esencial tanto para el principio de legalidad, como para los conceptos de equidad y justicia social.
- **Prácticas laborales:** la ausencia de un trabajo bien compensado y productivo, deriva en una problemática social importante. Las organizaciones deben contribuir en la generación de empleos con prácticas laborales basados en el principio de legalidad, lo que permite dentro del marco de responsabilidad social: justicia, estabilidad y paz.
- **El medio ambiente:** como condición fundamental para la supervivencia y el desarrollo saludable de los seres humanos, el cuidado del medio ambiente se convierte en uno de los aspectos más importantes de la responsabilidad social.
- **Prácticas justas de operación:** las maneras en que una organización utiliza su relación con otras organizaciones para promover resultados positivos se pueden alcanzar proporcionando liderazgo y promoviendo la adopción de la responsabilidad social de una manera más amplia.
- **Asuntos de consumidores:** hace referencia a las prácticas justas de *marketing*, la protección de la salud y la seguridad, el consumo sostenible, la resolución de controversias y la compensación, la protección de la privacidad y de los datos, el acceso a productos y servicios esenciales, el tratamiento de las necesidades de los consumidores vulnerables y desfavorecidos y la educación, entre otros.
- **Participación activa y desarrollo de la comunidad:** las relaciones entre organizaciones y las comunidades en las que operan deberían basarse en una

participación activa de la comunidad. Dicha participación, ayuda a fortalecer la sociedad civil.

Además, Wagenberg (2006) considera que las empresas deben incorporar las siguientes prácticas en cumplimiento de la responsabilidad empresarial:

- a. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.
- b. Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los derechos humanos.
- c. Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
- d. Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
- e. Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.
- f. Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.
- g. Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.
- h. Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
- i. Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.
- j. Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno. (p. 117).

De otro lado, Porter y Kramer (2011) consideran que las empresas deben reconcebir los productos y mercados, ya que, “las necesidades de la sociedad son enormes: salud, mejores viviendas, mejor nutrición, ayuda para la tercera edad, mayor seguridad financiera, menos daño ambiental”. Frente a esta situación, “demasiadas empresas

perdieron de vista la más básica de las preguntas, ¿es bueno nuestro producto para nuestros clientes? ¿O para los clientes de nuestros clientes?”. En este sentido, “los beneficios sociales de ofrecer productos apropiados a los consumidores desaventajados y de menores ingresos pueden ser profundos, a la vez que las utilidades para las empresas pueden ser sustanciales” (p. 7).

Otra de las formas clave de la empresa crear valor compartido, al tiempo que se ejerce una buena práctica corporativa, es redefinir la productividad en la cadena de valor y entender su conexión con el progreso social, ya que,

La cadena de valor de una empresa inevitablemente afecta y es afectada por diversos temas sociales, como el uso de los recursos naturales y del agua, la salud y la seguridad, las condiciones laborales y el trato igual en el lugar de trabajo. (Porter y Kramer, 2011, p. 8).

Porter y Kramer (2011) plantean, finalmente, que al permitir el desarrollo de clúster locales, “las empresas crean valor compartido al construir clúster que mejoren la productividad de la compañía a la vez que abordan las brechas o fallas en las condiciones estructurales que rodean al clúster” (pp. 12-13). Dicha práctica corporativa permite la formación de mercados abiertos y transparentes

Los clúster incluyen no solo a las empresas, sino también a instituciones como programas académicos, asociaciones de comercio y organizaciones estandarizadoras. También aprovechan los bienes públicos de la comunidad en que se encuentran, como escuelas y universidades, agua potable, leyes de libre competencia, estándares de calidad y transparencia de mercado. (Porter y Kramer, 2011, p. 13).

Estas acciones concluyen en la creación de valor compartido que se ve reflejado en la productividad, una cadena de valor innovadora y distintiva, una fortalecida unidad de negocio donde todos los actores contribuyen a un impacto ambiental positivo y exitoso común.

En definitiva, el éxito de las acciones de responsabilidad social en las empresas, se verá reflejado directamente en la sociedad y en el mejoramiento general de la calidad de vida de las personas que la integren.

Basado en la esencia social de las organizaciones, la responsabilidad social empresarial debe tener como referente el liderazgo estratégico, la cultura organizacional y el mercado, pero haciendo evidente su sensibilidad social y humana como parte de su esencia. Si el comportamiento empresarial es socialmente responsable es porque se incide, se permeabiliza y se evidencia en la sociedad una mayor equidad, una distribución de riqueza más justa y un mejoramiento de la calidad de vida de todos los humanos presentes en su entorno social (González y López, 2014, p. 111).

La responsabilidad social corporativa como parte de la estrategia y accionar organizacional

La implementación de la responsabilidad social corporativa en la cultura e identidad organizacional parte de la vinculación de los principios que la rigen en la estrategia empresarial. Al respecto, Medina (2006, citado por Barroso, 2007) afirma que,

la responsabilidad social es parte de la esencia de la empresa y debe estar inscrita en la misión y la visión de la misma, implicando un cambio integral e invirtiendo en ello los recursos y esfuerzos necesarios para realizar un proyecto de renovación de la imagen corporativa por convencimiento propio, permitiendo la participación activa de los involucrados ya que se trata de la búsqueda de la calidad en todas sus acciones. (p. 66).

Es importante que en el accionar de la responsabilidad corporativa, se incorporen todos los actores de interés de la empresa, en un compromiso voluntario, responsable y ético que genere reales impactos en el cumplimiento de las actividades socialmente responsables en las que se ha incorporado la organización. “Lo que se busca es abrir la empresa hacia la comunidad para desarrollar y profundizar los vínculos entre ésta y sus stakeholders y en conjunto mejorar las condiciones de vida de la sociedad” (Roitstein, 2014, p. 11).

Este reconectar de la empresa con todos sus grupos de interés y la comunidad se ha de realizar desde un enfoque más profundo, donde el principio del valor compartido es la estrategia corporativa primordial, que lleva al éxito del negocio y el progreso social, tal como lo plantean Porter y Kramer (2011), quienes afirman que,

“el concepto de valor compartido reconoce que las necesidades sociales, y no solo las necesidades económicas convencionales, son las que definen los mercados”, además, “consiste en expandir la torta del valor económico y social” (p. 4).

De esta manera se fortalecen los vínculos de la empresa con los diferentes actores que interviene en su contexto,

Una empresa necesita una comunidad exitosa, no sólo para crear demanda por sus productos, sino también para brindar activos públicos cruciales y un entorno que apoye al negocio. Una comunidad necesita empresas exitosas que ofrezcan empleos y oportunidades de creación de riqueza para sus ciudadanos. (Porter y Kramer, 2011, p. 5).

En la operatividad de la empresa, la responsabilidad social corporativa, requiere hacer parte del sistema de gestión integral de la organización, en los que se asignen recursos, procedimientos y equipos responsables de la orientación, seguimiento y evaluación. En el sistema, la responsabilidad social abarca el cumplimiento de principios, estrategias, buenas prácticas y reconocimiento social de este ejercicio responsable, voluntario y ético de la organización, para que sea un componente estratégico, competitivo y de cumplimiento real, incorporado en el quehacer empresarial.

En el mundo, las empresas con mayor experiencia en ejercicios de responsabilidad social, consideran que,

es una actividad compleja que implica el compromiso de las empresas. Este compromiso se traduce en acciones concretas que buscan hacer la diferencia, por lo que es muy recomendable estar al día de las tendencias e innovaciones en materia de sustentabilidad y sostenibilidad para ejercer el impacto deseado. (“Tres tendencias en RSE”, 2017).

Así mismo, en su planteamiento Porter y Kramer (2011) agregan que,

las empresas pueden crear valor económico creando valor social. Hay tres formas diferentes de hacerlo: reconcibiendo productos y mercados, redefiniendo la productividad en la cadena de valor y construyendo clúster de apoyo para el sector en torno a las instalaciones de la empresa (p. 6).

Por otro lado, Ocampo et al. (2015) consideran la responsabilidad social corporativa como

un proceso innovador de valor, basado en una gerencia humana, comprometida con la transformación de su entorno y a su vez reconocida por la sociedad, que crea confianza y fidelidad con los clientes (Riaño, 2013); a partir del desarrollo de buenas prácticas, que generan resultados tangibles, innovadores, sostenibles y replicables y que impactan no sólo la comunidad sino a los diferentes grupos de interés (Ramírez, 2013). La RSE se puede entender como una forma de innovar en la empresa (De la Torre y Maruri, 2011), apuntándole al desarrollo sostenible y al cuidado del medio ambiente (p. 76).

En definitiva, la responsabilidad social corporativa es una gran herramienta de concientización social, medioambiental y económica, que aporta al sostenimiento y crecimiento empresarial, pensando en las generaciones futuras y aportando a la tendencia mundial del cuidado medioambiental y respeto de la vida. Las empresas que incorporan acciones responsables y voluntarias en su estrategia y cadena de valor generan impactos positivos y equilibrio entre el crecimiento económico, el impacto social y medio ambiental, que favorecen los objetivos empresariales y el posicionamiento de los productos y servicios con un valor diferenciador. Es importante que las entidades recuperen y practiquen conductas éticas para favorecer a sus *stakeholders*, fortaleciendo confianza, relaciones comprometidas y el trabajo colaborativo, para el éxito conjunto en todos los eslabones de la cadena de valor del sector al que pertenecen. Las organizaciones socialmente responsables son reconocidas y valoradas por sus clientes actuales y fomentan una reputación empresarial positiva para la promoción y crecimiento en nuevos mercados.

Gestión operativa de la responsabilidad social corporativa (RSC)

La gestión del conocimiento y la responsabilidad social corporativa se desarrollan como parte integral del modelo de negocios CCIE de la organización, promoviendo esta práctica en el actuar empresarial. Para ello, se trabaja desde el reconocimiento de acciones piloto, que fomenten el aprendizaje organizacional permanente, la práctica

y evaluación del nuevo conocimiento, así como, la responsabilidad corporativa al interior de la empresa y en el relacionamiento con el entorno.

Ruta operativa de la gestión de la responsabilidad corporativa

En el análisis teórico, respecto de la gestión de la responsabilidad social corporativa (RSC), incorporada como un elemento estratégico en la promoción de la cultura y capacidad innovadora desde el modelo de gestión CCIE, se definen siete áreas de trabajo que son importantes a desarrollar en las microempresas de la región y que aportan en la mejora del compromiso y sentido de pertenencia de todos los directivos y trabajadores, así como, el favorecimiento del relacionamiento con la comunidad y el entorno. Estas áreas son: 1) valores, 2) principios éticos y derechos humanos, 3) economía y finanzas, 4) calidad de vida laboral, 5) cadena valor y medio ambiente, 6) mercadeo responsable, 7) compromiso con la comunidad .

Áreas de trabajo de la responsabilidad social corporativa

1. *Valores, principios éticos y derechos humanos:* se refiere a la forma en que la organización integra sus principios, valores y creencias, cuando planea las estrategias, toma decisiones y desarrolla actividades. Es decir, cuando el enfoque de la gestión cultural organizativa se basa sobre los valores y principios que la organización ha constituido.
2. *Economía y finanzas:* busca establecer la planeación financiera que la organización tiene con el fin de poder garantizar la sostenibilidad en el tiempo, de tal forma que pueda cumplir los objetivos propuestos por los socios, cumplir a sus *stakeholders* y a la comunidad en general, creando una relación de beneficio mutuo y confiable.
3. *Calidad de vida laboral:* hace referencia a las políticas de recursos humanos que van más allá de los requisitos legales y que buscan beneficiar a los colaboradores tanto en el ámbito laboral como el personal y familiar.
4. *Cadena de valor y medio ambiente:* es el compromiso que la organización tiene frente a la producción justa con el medio ambiente y el desarrollo sustentable; y

las acciones que efectivamente la organización tiene implementadas al respecto, como son: política de reciclaje, ahorro de energía, entre otros.

5. *Mercadeo responsable*: se refiere a una política que involucra un conjunto de decisiones de la organización relacionadas fundamentalmente con sus clientes y proveedores frente a la integridad de los productos y servicios que ofrece, la calidad de los mismos, la publicidad que realiza, los precios y la distribución, en otros (asuntos de consumidor).
6. *Compromiso con la comunidad*: son las acciones que la organización promueve, adicionales a aquellas que están dirigidas a cumplirla a sus beneficiarios. Se refiere a las acciones que lleva a cabo con el fin de impactar y colaborar en la mejora de las necesidades y expectativas de la comunidad de interés, bien sea directamente o vinculándose a proyectos de otras instituciones o del Estado.



Figura 4-1. Ruta operativa de la gestión de la responsabilidad social corporativa

Se plantea el desarrollo de la presente ruta de gestión, con el fin de promover la formalización de este actuar responsable en la planeación estratégica de las organizaciones, y fomentar el reconocimiento de esta gestión, en la mejora de la comunicación y relacionamiento entre las partes de interés de la empresa, el fortalecimiento de la confianza y trato justo de ganancia para todos, así como en el aumento de la productividad y competitividad empresarial, ya que influye en todas las áreas funcionales, al requerir de un compromiso responsable para su desarrollo y mejora continua.

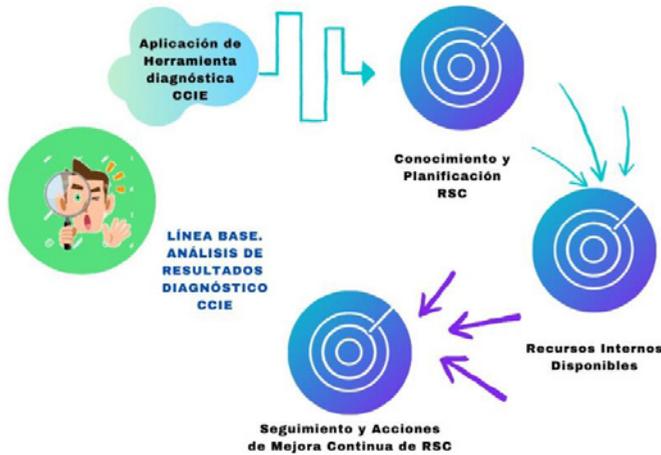


Figura 4-2. Fase 1. Análisis de resultados CCIE en RSC.

El punto de partida en la ejecución de la ruta operativa para la consultoría en responsabilidad social corporativa es la revisión de los resultados del diagnóstico CCIE, en lo referente a este aspecto, analizando los resultados obtenidos de las preguntas que tienen relación con la presente línea de acción; esto permite conocer el estado de la organización en el conocimiento, la planificación y acción de RSC y los recursos disponibles. La finalidad es tener una representación más aproximada a la realidad de la organización.



Figura 4-3. Fase 2. Sensibilización y conocimiento de la RSC

En esta segunda etapa de sensibilización y capacitación, se busca romper paradigmas en referencia al costo que tiene implementar esta acción responsable en las organizaciones, por medio de la sensibilización y concientización a propietarios, directivos y colaboradores, brindando un panorama más amplio y diversificado de

las políticas y acciones estratégicas que se puedan implementar, así como el compartir de experiencias exitosas en el mundo, que han convertido las empresa en organizaciones socialmente responsables y han logrado traducir esta inversión, en beneficios importantes que suman a la competitividad empresarial.

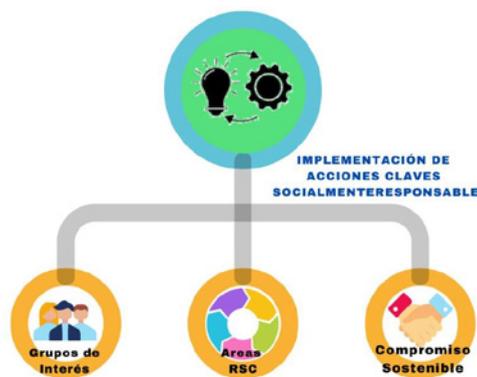


Figura 4-4. Fase 3. Implementación de acciones claves, socialmente responsables

La tercera etapa de la ruta en RSC busca que los empresarios reconozcan la importancia de vivir el proceso de implementar acciones socialmente responsables en la organización, que benefician a los diferentes grupos de interés, ya sean a nivel interno o externo, llevando a la práctica las áreas de trabajo, definidas de la RSC, desde el modelo de gestión CCIE, como son, valores, principios éticos y derechos humanos, economía y finanzas, calidad de vida laboral, cadena valor y medio ambiente, mercadeo responsable y compromiso con la comunidad en la organización. Esta fase pretende hacer efectiva la responsabilidad social al interior de la organización, tanto en toma de decisiones como en las actividades diarias. El resultado final de esta etapa es que las organizaciones adquieran un compromiso sostenible y duradero en el tiempo.

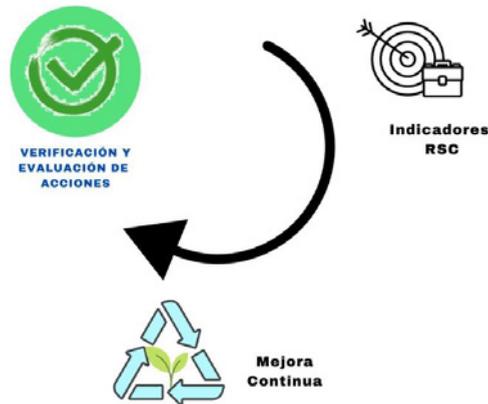


Figura 4-5. Fase 4. Verificación y evaluación de acciones

La cuarta y última fase es la de verificación y evaluación, que busca definir indicadores de RSC que permitan realizar un control y mejora de las acciones iniciadas en la fase anterior, con el fin de contar con información de los resultados de las acciones implementadas, documentar los aprendizajes, beneficios y replantear acciones para la continuidad de la gestión.

Referencias

- Aguilera, C. y Puerto, D.P (2012). Crecimiento empresarial basado en la R.S. *Pensamiento & Gestión*, (32), 3-26.
- Alegre, J. y Lapiedra, R. (2005). Gestión del conocimiento y desempeño innovador: un estudio del papel mediador del repertorio de competencias distintivas. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (23), 117-138.
- Barroso, F. (2007). RSE: concepto y sugerencias aplicación en empresas constructoras. *Revista académica*, 11 (3), 65-72.
- Bernal, C. y Sierra, A.H. (2017). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. (3ª ed.). Pearson.
- Díaz, N. P. (2013). Responsabilidad social empresarial como expresión de avance del conocimiento del hombre desde la cultura organizacional. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 9(16), 121-131. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v9i16.1252>

- Do Nascimento, J. B. (2005). Estrategias de valor para la creación de conocimiento en organizaciones intensivas en conocimiento. *Revista Galega de Economía*, 14 (1-2), 1-19.
- Duque, Y., Cardona, M. y Rendón, J. (2013). Responsabilidad social empresarial: teorías, índices, estándares y certificaciones. *Cuadernos de Administración*, 29(50), 196-206.
- Espitia, A. (2015). La responsabilidad social empresarial (RSE) como elemento estratégico en las mipymes colombianas. *Actualidad y Nuevas Tendencias*, 6(14), 75-84. <https://www.redalyc.org/pdf/2150/215047422008.pdf>
- Galvis, L. (2020). Diseño de un modelo de gestión del conocimiento para el área de formación del Programa Integración de Tecnologías a la Docencia de la Universidad de Antioquia. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 43(1), 1-11. <https://doi.org/10.17533/udea.rib.v43n1eC1>
- García, F. F. y Cordero, B. A. (2010). Proceso de gestión del conocimiento en Carabobo (Venezuela) y Tamaulipas (México). *Revista Pensamiento y Gestión*, (28), 132-154.
- González, M.C. y López, M.L. (2014). Responsabilidad social desde la microempresa comercial. *Revistas OIKOS*, (16), 105-126.
- Herrera, E. (16 de mayo de 2016). El código de ética como fundamento y base de la RSE. *El Economista*. <https://www.economista.com.mx/empresas/El-codigo-de-etica-como-fundamento-y-base-de-la-RSE-20160516-0144.html>
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación-ICONTEC (2015). Norma Técnica Colombiana 9001:2015.
- Liberona, D. y Ruiz, M. (2013). Análisis de la implementación de la gestión del conocimiento e las empresas chilenas. *Estudios Gerenciales*, 29(127), 151-160. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2013.05.003>
- López, S. M. (2011). La relevancia de la gestión del conocimiento en las empresas. *Revista Apuntes del CENES*, 30(51), pp. 223-237. <https://www.redalyc.org/pdf/4795/479548754010.pdf>
- Nagles, N. G. (2007). La gestión de conocimiento como fuente de innovación. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (61), 77-87.
- Ocampo, O., García, J., Ciro, L. y Forero, Y. (2015). Responsabilidad social en pequeñas empresas del sector de alimentos y bebidas de Caldas. *Entramado*, 11(2), 72-90. <http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2015v11n2.22219>

- Organización Internacional de Normalización. (2010). *Norma guía de responsabilidad social* (ISO 26000). <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>
- Pérez, E.M., Espinoza, C.C. y Peralta, M.B. (2016). La responsabilidad social empresarial y su enfoque ambiental: una visión sostenible al futuro. *Revista Universidad y Sociedad*, 8(3), 169-178. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202016000300023
- Perozo, B.M. (2004). Gestión del conocimiento en la capacitación para la innovación. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 10(2), 117-129. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36410207>
- Porter, M. y Kramer, M. (enero-febrero, 2011). La creación de valor compartido. Reimpresión R1101C-E. *Revista Harvard Business Review América Latina*. Recuperado de <https://www.iarse.org/uploads/Shared%20Value%20in%20Spanish.pdf>
- Ramírez, C. (2013). La importancia de la estrategia corporativa en el desarrollo del producto: una propuesta. *Pensamiento & Gestión*, (35), 182-205. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832008.pdf>
- Rodenes, M. y Torralba, J. (2004). Sistemas de ayuda a las decisiones en la Gestión del Conocimiento y las cooperativas. *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (49), pp. 55- 75.
- Rodríguez, G.D. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. *EDUCAR*, 37, p.p. 25-39. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=342130826003>
- Roitstein, F. (2004). La responsabilidad social en Argentina: tendencias y oportunidades. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, (32), 5-28.
- Sanabria, (2005). Del conocimiento y la gestión de organizaciones. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 13(2), 44-62. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90913205>
- Sánchez, P.G., Duarte, L. y Blanco, M. (2013). El conocimiento en la economía global y colombiana. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 21(2), 97-114. <https://doi.org/10.18359/rfce.658>
- Tres tendencias en RSE en 2017. (23 de febrero de 2017). *Corresponsables*. <https://colombia.corresponsables.com/actualidad/tres-tendencias-en-rse-en-2017>

- Uribe, M., Vargas, Ó. y Merchán, L. (2018). Responsabilidad social empresarial y la sostenibilidad, criterios habilitantes en la gerencia de proyectos. *Revista Entramado*, 14(1), 52-63. <https://doi.org/10.18041/entramado.2018v14n1.27107>
- Velásquez, A., Rendón, S.A. y Sánchez, R. A. (2015). Responsabilidad social corporativa: el caso de Mutualista Pichincha. *Revistas Ciencias Estratégicas*, 23(33), 31-40.
- Wagenberg, A. (2006). La narrativa de la responsabilidad social empresarial. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 2(2), 113-120. <https://revistas.unbosque.edu.co/index.php/cuaderlam/article/view/1495>

Capítulo V.

Gestión de relaciones con el cliente y marketing innovador

*José Fernando Meneses Otero**

*Claudia Milena Pérez***

*Arturo José Gaslonde Sánchez****

- * Docente investigador, Administración de Empresas, Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO Cúcuta. Ingeniero Industrial, especialista en Gerencia de Empresas, especialista en Gerencia de Mercadeo, magíster en Administración de Empresas e Innovación. Correo electrónico: jose.meneses.o@uniminuto.edu
- ** Docente investigadora, integrante del grupo de investigación GIDTI, líder semillero Reinnova, Programa Administración de Empresas, Corporación Universitaria minuto de Dios – UNIMINUTO Cúcuta. Ingeniera Industrial, especialista en Aseguramiento de la Calidad, magíster en Dirección del Desarrollo Local. Correo electrónico: claudiami.perez@uniminuto.edu
- *** Profesional en Administración de Empresas. Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO Cúcuta. Correo electrónico: agaslondesa@uniminuto.edu.co.

El concepto del *marketing*

La concepción original del *marketing* nace desde una función puramente de intercambio comercial y con el tiempo se transforma hacia la búsqueda constante de un mejor relacionamiento con el cliente. Munuera (1992) identifica los primeros aportes sobre el concepto de *marketing*, destacando la obra de Shaw (1916), Weld (1927) y Butler y Swinney (1922), quienes, si bien no definieron un concepto como tal, en forma general delimitan las actividades y funciones con las que se relacionará de allí en adelante el *marketing* y en las cuales se reconoce la necesidad de identificar una nueva forma de abordar los desafíos empresariales, más allá de la producción de bienes y servicios. Adicionalmente, distribución y *marketing* representan un mismo concepto y prepondera el enfoque del *marketing* hacia la producción, desde la óptica de que esta actividad es la que da valor agregado a los productos.

Así mismo, posteriormente, Clark y Weld (1932) y Clark y Clark (1942, citados por Munuera, 1992) proporcionarían a la Asociación de Marketing Americana (AMA) las bases para la primera definición formal de *marketing*, destacando que se refiere a:

Todos aquellos esfuerzos que permiten la transferencia de propiedad de bienes y servicios incluyendo las actividades de distribución física (Clark & Clark, 1942) desde que el producto abandona la máquina del productor hasta que llega a las manos de los usuarios (Clark y Weld, 1932). (Munuera, 1992, p. 130).

Jácome et al. (2020) mencionan propiamente la primera definición de AMA como “la realización de actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor o usuario” (p. 24), y citan a McCarthy (1964), quien lo define como un resultado de la actividad empresarial, orientando el flujo de bienes y servicios en una cadena que inicia en el productor y concluye en el consumidor o usuario, lo anterior con la finalidad de satisfacer a los consumidores y a su vez lograr los objetivos empresariales. Posteriormente, AMA presenta un nuevo concepto, menos ambiguo como “el proceso de planificación y ejecución de la creación, precio, comunicación y distribución de ideas, productos y servicios con el fin de crear intercambios que satisfagan a los individuos y a los objetivos de la organización” (Jácome et al, 2020, p. 25).

En ese orden de ideas, el *marketing* relaciona producción y consumo, siendo la vía por la cual un producto es comercializado por sus productores, con la introducción de un nuevo enfoque de “satisfacción de necesidades” y a su vez de redituabilidad, tal y como lo mencionan ya en el siglo XXI, Kotler y Armstrong (2003), para quienes el *marketing* comprende “la administración de relaciones redituables con el cliente. La meta doble del *marketing* consiste en atraer a nuevos clientes prometiéndoles un valor superior y mantener y hacer crecer a los clientes actuales satisfaciendo sus necesidades” (p. 4). Con el término *valor* se introduce un nuevo paradigma, ya mencionado por Kotler et al. (2002, citados por Coca, 2008): “existen tres factores decisivos del valor: el valor para el cliente, las competencias esenciales y las redes de colaboración” (p. 406). Se introduce entonces el concepto de *marketing* holístico, como una ampliación del *marketing* resultado del desarrollo tecnológico, el cual se enfoca en actividades basadas en el valor: la exploración, creación y distribución de valor enfocadas en la búsqueda de relaciones a largo plazo que redunden en relaciones de mutuo beneficio para todos los participantes clave.

Coca (2008) manifiesta que el *marketing* tuvo un proceso de estructuración práctica y académica de al menos 60 años. Es ya en los años noventa que se crean y definen términos clave, asociados a nuevos conceptos de *marketing*, tales como cliente, valor, relaciones, redes, internet, *stakeholders* y holístico, entre otros; elementos que, según el autor, orientarán esta disciplina por mucho tiempo más. Unido a lo anterior, McCarthy (1964, citado por Munuera, 1992) consideraban que:

El marketing es el resultado de la actividad de las empresas que dirige el flujo de bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor o usuario, con la pretensión de satisfacer a los consumidores y permitir alcanzar los objetivos de las empresas (p. 134).

Así mismo, Kotler y Armstrong (2012) también dan un especial enfoque a las necesidades del consumidor, asumiendo que el sustento del *marketing* no es otra cosa que las necesidades humanas, entendidas como “estados de carencia percibida e incluyen las necesidades físicas básicas de alimento, ropa, calidez y seguridad; las necesidades sociales de pertenencia y afecto; y las necesidades individuales de conocimientos y expresión personal” (p. 34). Aseveran también que estas necesidades no son creadas, sino que conforman el carácter de los seres humanos.

Con este nuevo sustento del *marketing*, se empieza a generar un desarrollo más activo en la comunicación y las relaciones con el cliente, que refuerza el requisito de conocer y entender no solo las necesidades humanas del mercado, sino los deseos y expectativas para lograr mayor satisfacción y, por tanto, una mayor cuota de mercado. El *marketing* empieza a establecer un nexo con el cliente dándole un rol más activo. Esta progresión es resumida por Kotler et al. (2018) con su inicio en un *marketing* centrado en el producto (1.0) hacia un *marketing* centrado en el cliente (2.0) y, finalmente, a un *marketing* centrado en el ser humano (3.0).

Enfoque contemporáneo del *marketing*

McCarthy (1964, citado por Munuera, 1992) trae a colación el concepto de las 4P (producto, precio, plaza y promoción) y lo relaciona como el resultado de entender el mercado y dar al mismo, opciones y alternativas que satisfagan sus necesidades y deseos, que se adapten a la situación y las exigencias. Pero las actividades de las 4P no son nada si no se enfocan en el cliente, en la creación y permanencia sostenible de la relación con este, como manifiesta Castelló-Martínez (2011):

La concepción clásica de las “cuatro P” de *marketing* (*product, promotion, price, place*), que hasta el venerable Philip Kotler da por superada, da paso a un *marketing* inverso con una única variable: el cliente. Se busca así un *marketing* relacional y experiencial, en el que las empresas se implican a fondo en

una orientación estratégica hacia el cliente, que guía el proceso de toma de decisiones y busca la retención y fidelización del cliente. (p. 12).

De igual forma, Jácome et al. (2020) refieren un enfoque contemporáneo resultado de nuevas tendencias del *marketing*, “no solo se basan en funcionalidades y calidad del producto, sino que se hallan en la búsqueda de brindar experiencias atrayentes y agradables durante la compra, consumo y postconsumo” (p. 26). El marketing actual busca generar emociones y sensaciones, vinculando al cliente con la marca y buscando producir motivación hacia la compra del producto.

En ese orden de ideas, el objetivo del *marketing* relacional es crear vínculos con los clientes y usuarios potenciales de manera que se puedan fidelizar, haciendo de esto una ventaja competitiva para las organizaciones. García (2008) destaca el importante desarrollo en la materia los últimos años como consecuencia de la pérdida de eficacia de los medios convencionales para comunicarse con los clientes. Menciona como razón principal la fragmentación de las audiencias y la aparición de nuevos medios como la internet, telefonía móvil, comunicación por satélite, internet de las cosas, entre otras. Sumado a lo anterior, los clientes están más que preparados para el consumo, dada la extraordinaria facilidad de acceso a información de cualquier tipo, en cualquier parte y prácticamente a coste cero. En la práctica, las marcas conducen estrategias basadas en el fomento de experiencias relevantes para los clientes, con el objetivo de generar impresiones favorables y duraderas asociadas en sus mentes.

Así mismo, este nuevo rumbo del *marketing* se direcciona a la vinculación que se debe tener con la sociedad, las relaciones de familiaridad, respeto, inclusión y amigabilidad, como lo consideran Oliveira y Sette (2007, citados por Zuin et al., 2016),

el área de *marketing* es el principal nexo de coordinación de sus relaciones con el mercado y con el cliente. Para que tenga lugar ese nexo, es importante planificar cómo será la implementación de acciones para que se establezca el vínculo entre empresa y cliente. (p.108).

Kotler et al. (2018) sugieren una nueva versión del *marketing*, resultado de su evolución con centro en el ser humano (3.0), denominada *marketing* 4.0, consecuencia de los avances de distintas tecnologías, cuya confluencia terminará provocando la

convergencia del *marketing* tradicional y el digital. Debe ajustarse a la naturaleza cambiante de los recorridos de compra del consumidor en la economía digital, donde su función es guiar a los consumidores en su evolución desde las fases iniciales de atención y descubrimiento de un producto o servicio hasta las etapas posteriores de recomendación a otros consumidores .

Importancia del *marketing*

En cuanto a la importancia del *marketing*, Mesa et al. (2013) destacan que

La función principal de la estrategia de marketing es lograr una ventaja competitiva (Slater y Olson, 2000; El-Ansary, 2006), así que una respuesta de marketing proactivo en momentos de crisis puede proporcionar una ventaja competitiva, teniendo en cuenta que otras empresas están enfocando su estrategia hacia los recortes y no invirtiendo (Quelch, 2009; Tellis y Tellis, 2009).

Se trata de percibir la crisis como una oportunidad y el marketing como la respuesta ofensiva.

Por su parte, Hernández y Maubert (2009) mencionan las 10 características del nuevo *marketing*:

1. Reconocer el creciente poder del cliente;
2. Desarrollar una oferta enfocada al mercado meta;
3. Diseñar el *marketing* del cliente desde atrás;
4. Enfocarse a entregar resultados, no productos;
5. Atraer al cliente para crear valor conjuntamente;
6. Usar nuevas formas de llegar al cliente con un mensaje;
7. Desarrollar sistemas de evaluación y medición del retorno de la inversión;
8. Desarrollar marketing de alta tecnología;
9. Enfocarse en edificar activos para el largo plazo; y
10. Contemplar en forma holística para recuperar influencia en la empresa.
(p. 23).

El *marketing* busca generar relaciones con los clientes con las mismas oportunidades de negocios y rentabilidad, logra que dichas relaciones sean funcionales, sostenibles, ayuda a tomar decisiones de manera acertada y adecuada y optimiza el desarrollo organizacional. Como concluyen Rodríguez y Jaimes (2017), “el propósito de toda empresa es tener clientes, pero solo hay dos funciones que son imprescindibles: *marketing* e innovación ya que estos generan ingresos mientras las otras funciones son de coste” (p. 17). La inversión en *marketing* es beneficiosa para la creación de valor, ya que luego dichas actividades generan transacciones beneficiosas para la organización.

Es así como el *marketing* se ha extendido y adaptado al mundo moderno, reconociendo en la práctica un *marketing* digital, que presenta a su vez, los siguientes beneficios para las organizaciones:

Medición: cuando se realiza una estrategia de *marketing* digital puede ser medida mucho más fácilmente que las estrategias de *marketing* tradicional. Personalización: el *marketing* digital democratiza la personalización, es decir permite personalizar el tratamiento con el cliente a muy bajo costo. Es importante anotar que los consumidores modernos esperan un trato completamente personalizado por parte de las empresas. Visibilidad de la marca: si una empresa no está en Internet “no existe” ya que se ha probado que la mayoría de las personas buscan en Internet antes de comprar un producto o servicio en el mundo físico o digital. Captación y fidelización de clientes: el *marketing* digital permite atraer y captar clientes potenciales y fidelizar los clientes actuales. Aumento de las ventas: el *marketing* digital permite aumentar de manera significativa las ventas de la empresa ya que los clientes potenciales de la mayoría de las organizaciones están en el mundo digital. Crea comunidad: el *marketing* digital y en especial el *marketing* en redes sociales permite crear una comunidad que interactúa con la marca, creando un enlace emocional entre esta y sus clientes. Canal con gran alcance: el *marketing* digital utiliza Internet y las redes sociales como canal, lo que permite lograr un gran impacto en el alcance y posicionamiento de las marcas. Experimentación: el *marketing* digital permite probar tácticas y ajustar las estrategias en tiempo real para optimizar los resultados. Bajo costo: las estrategias de *marketing* digital son

de costo más bajo que la mayoría de las estrategias del *marketing* tradicional, lo que las vuelve accesibles a pequeñas y medianas empresas. (Mejía, 2021).

Es evidente, entonces, el importante alcance de esta función organizacional, que en pocas palabras beneficia a la organización, ya que, es la que genera una retribución, representada en la permanencia en el tiempo de la organización. Su fortaleza es optimizar el desarrollo de las relaciones de la empresa con el mercado, para así poder comprenderlo, captar y fidelizar a quienes lo componen y con ello lograr una ventaja competitiva que le permita posicionarse en él.

Metodologías de apoyo para la implementación del *marketing*

Son varias las formas de ejercer métodos de *marketing*, eficientes, efectivos, asertivos, que logren optimizar los recursos y mejorar las relaciones con el entorno y así obtener ventajas competitivas en el mercado. Para ello, Chasco (2003) refiere

el *geomarketing* como una disciplina, que permite a los decisores visualizar las estrategias de *marketing* y poner al descubierto aquellas localizaciones de mayor potencialidad en un negocio. Nacida de la confluencia del *marketing* y la geografía, se trata de una disciplina que podría definirse como el conjunto de técnicas que permiten analizar la realidad económico-social desde un punto de vista geográfico, a través de instrumentos cartográficos y herramientas de estadística espacial. Dentro del mundo de la distribución comercial, las técnicas de *geomarketing* permiten abordar cuestiones críticas y habituales de este sector, que no siempre son atendidas correctamente y podrían resumirse en la siguiente pregunta: ¿quién compra dónde? (p. 6).

El *geomarketing* puede ser desarrollado con otra metodología como la etnografía, la cual, según Acevedo (2005), se puede entender como:

Conjunto de investigaciones que comienza con la observación empírica de los grupos humanos o comunidades. Comprende aspectos descriptivos, trabajo de campo o investigación en el terreno, donde vive, trabaja, acude —consume o compra en este caso— el colectivo humano que se va a estudiar. Recopila y

registra información particular sobre sus sistemas de vida, características de su cotidianidad, entre otros factores. (p. 18).

Cabe resaltar que dicho estudio se puede desarrollar de manera empírica y observar el comportamiento de los individuos; sin embargo, hay que analizar con más cautela los causantes de dicha actuación y entenderlos y sacar provecho de dicha información logrando una ventaja competitiva que ayude a dar soluciones a los sujetos del mercado.

Así mismo, Acevedo (2005) se manifiesta sobre el desarrollo de la observación dentro de la investigación de un mercado, ya que es cambiante por las diferentes perspectivas de los investigadores, evocando a Creswell:

Como investigación, la aproximación cualitativa asume realidades de distinto orden, tales como: desde la perspectiva ontológica: la realidad es subjetiva, múltiple, como es percibida por los participantes (no objetiva, ni alejada del investigador). Desde la perspectiva epistemológica: el investigador interactúa con el objeto de investigación (no alejado del objeto de investigación). Desde la perspectiva axiológica: influencia de los valores y parcialidad (no libre de valores e imparcial). (p. 6).

La investigación de mercados requiere investigadores que conozcan e interactúen con el medio. Todo empresario reconoce la importancia de contar con información veraz para la toma de decisiones. Por esto, los métodos para obtenerla deben ser técnicos y rigurosos, que posibiliten la reducción de la incertidumbre y el riesgo de cometer un error.

Dentro del método de *marketing* a aplicar, las empresas deberán ponderar hacia qué tipo enfocarse, según Morales (2005), toma dos matices:

Uno, cuya finalidad es precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar una estrategia de desarrollo, que garanticen la competitividad de la compañía a largo plazo, denominado *marketing estratégico*. Y otro, conocido como *marketing operacional u operativo*, cuyo horizonte de acción es de corto plazo, apoyado en una gestión comercial con base en los medios tácticos de producto, precio, plaza y promoción (p. 502).

Por otra parte, la globalización y los avances tecnológicos dieron la oportunidad y paso al *neuromarketing* para conocer qué estimula a las personas, como lo plantea Braidot (2011):

El *neuromarketing* puede definirse como una disciplina de avanzada que investiga y estudia los procesos cerebrales que explican la conducta y la toma de decisiones de las personas en los campos de acción del *marketing* tradicional como la inteligencia de mercado, diseño de productos y servicios, comunicaciones, precios, *branding*, posicionamiento, *targeting*, canales y ventas. (p. 16).

El *marketing* debe estar a la vanguardia del mundo y actualizarse constantemente, por eso, y entendiéndolo que su foco es la creación de relaciones con los usuarios, surge la social media, también llamada *marketing* digital, como lo manifiesta Castelló (2011):

El proceso de *Social Media Marketing* (SMM), en el que se desarrolla la estrategia de presencia de una empresa, producto o marca en medios sociales, incluye una serie de fases que podemos agrupar en dos grandes bloques: un análisis de mercado previo y el plan de medios propiamente dicho. (p. 19).

Las empresas deben abrirse campo en este panorama, ya que según Kotler et. al (2018) “Las redes sociales hachan abajo las barreras geográficas y demográficas, lo que permite a los consumidores conectarse y comunicarse y a las empresas innovar de forma colaborativa” (p.28).

En este mismo orden, Castelló-Martínez (2011) indica que las nuevas oportunidades son dadas por el mismo mercado y cómo este evoluciona (a la par de la humanidad), haciendo preciso gestionar su presencia en medios sociales y su reputación digital de una manera profesional, lo que se conoce como *online reputation management*. Así se generan nuevos canales de atención, tales como el *customer relationship management social* (sCRM):

Mediante acciones como la puesta en marcha de canales de atención al cliente a través de plataformas 2.0 ayuda a la empresa a mejorar la relación con los clientes (actuales y potenciales), al proyectar una imagen humana de la marca y escuchar a los usuarios, generando de esta manera oportunidades de negocio. (p. 34).

De igual forma, cobra relevancia el uso de la tecnología para ejercer una comunicación vanguardista y entender que, de la red digital, la web y de la tecnología, se puede obtener provecho como es la recolección de información, tal como lo exponen Altamiranda et al. (2013) “Pasos o procesos de la minería de datos: selección de datos; transformación de datos; minería de datos; interpretación de resultados y validación; incorporación del conocimiento descubierto” (p. 130).

No significa que el *marketing* tradicional se haya relegado, pues en las fases iniciales de interacción entre empresas y clientes, este juega el rol de dar a conocer el producto o servicio y despertar interés. A medida que la relación avanza, los clientes desean un contacto más cercano y es aquí donde el *marketing* digital va cobrando mayor importancia, fortaleciendo la implicación del cliente y convirtiéndolo en el mejor defensor de marca. (Kotler et al., 2018).

Los métodos de aplicación de *marketing* son variables, pero se debe entender primero que el foco y objetivo es la creación de relaciones sostenibles, para ello en la actualidad se debe implementar la conexión digital con el mercado, ya que es la forma más práctica de darse a conocer en el mundo digital y conocer a los internautas (clientes) y poder ejercer una comunicación activa, directa, interactiva, recíproca, que sirva a las organizaciones para saber actuar de manera eficiente y eficaz, optimizando sus recursos y logrando una ventaja competitiva.

Innovación en *marketing*

Los consumidores disponen cada vez de menos tiempo y el exceso de información les hace contar con periodos de atención cada vez más cortos. Ante los múltiples canales *online* y *offline* con promesas de marca, características soñadas y variados argumentos de venta, optan por hacer caso omiso y prefieren fuentes más cercanas en busca de recomendaciones. Las empresas, entonces, deberán aprender cómo compran las personas.

Para ello, diversos autores plantean modelos que permiten poner en consideración las motivaciones de las personas, como Sheth y Sisodia (2012, citados por Rodríguez, Contreras y Meneses, 2017) con el *Marketing Remix 4A's*:

Un enfoque poderoso y probado que ayuda a los gerentes a ver cada acción de la empresa a través de los ojos de sus clientes. Este enfoque está organizado en torno a los valores más importantes para los clientes: aceptabilidad, asequibilidad, accesibilidad y conciencia. En conjunto, estos atributos se denominan “4A” (p.4).

Según Sheth y Sisodia (2012, citados por Rodríguez et al. (2017): “El modelo de las 4A’s pretende eliminar gran parte de las conjeturas que van con el marketing, porque permite a los gerentes aprovechar un conjunto de objetivos, en lugar de contar con su intuición” (p. 490). Entonces, lograr el éxito en una campaña de *marketing* significa contar con altas calificaciones en las cuatro A, haciendo uso de estrategias y recursos de *marketing* y no *marketing*.

Por otro lado, Kotler et. al. (2018) plantean lo siguiente:

La economía digital el recorrido del consumidor debería redefinirse en el marco de las 5A —atención, atracción, averiguación, acción y apología—, que reflejan la conectividad entre consumidores. El concepto *marketing* 4.0 tiene como objetivo conducir a los consumidores desde la fase de atención hasta la de apología. Para ello las empresas deben aprovechar las 3 fuentes fundamentales de influencia: la propia, la de otros y la externa. A la combinación de las 3 se le denomina *zona* POE, una herramienta útil que puede ayudar a las compañías a optimizar sus esfuerzos en marketing. (p.88).

Está visto que las empresas deberán encontrar oportunidades de innovación desde la óptica del cliente, sin embargo, el sistema de negocio influye en la oferta de una organización. En esa línea, Keeley et al. (2013), en su libro *Diez tipos de innovación: la disciplina de construir avances*, plantean la categoría de *experiencia*, es decir, los tipos de innovación que “están enfocadas en elementos de cara al cliente de una empresa y en su sistema de negocio” (p. 37). En esta categoría se encuentran cuatro tipos de innovación:

1. De servicio. Innovaciones que aseguran y mejoran la utilidad, desempeño y valor aparente de una oferta. Hacen que un producto sea más fácil de probar, usar y disfrutar; revelan características y funcionalidades que los clientes podrían pasar por alto; y solucionan problemas y suavizan trechos difíciles en

el recorrido del cliente. Bien realizadas, elevan incluso los productos sosos y promedio en experiencias convincentes a las que los clientes regresan una y otra vez.

2. De canal. Abarcan todas las formas en que conecta las ofertas de su empresa con sus clientes y usuarios. Si bien el comercio electrónico se ha convertido en una fuerza dominante en los últimos años, los canales tradicionales como las tiendas físicas siguen siendo importantes, especialmente cuando se trata de crear experiencias inmersivas.
3. De marca. Incluyen extensiones que ofrecen un nuevo producto o servicio bajo el paraguas de una marca existente. Alternativamente, podrían hacer que una empresa defienda una gran idea o un conjunto de valores, expresando esas creencias de manera transparente y consistente.
4. Compromiso del cliente. Tienen que ver con comprender las aspiraciones profundamente arraigadas de los clientes y usuarios, y utilizar esas ideas para desarrollar conexiones significativas entre ellos y su empresa.

Las empresas están llamadas a llevar la innovación desde lo intangible al plano real, identificando que esta no solo se trata de desarrollar nuevos productos. Adicionalmente, el dilema no es si innovar o no hacerlo, sino cómo hacerlo de forma que se cree valor tanto para los clientes como para todos los participantes clave y que esta sea sostenible en el tiempo.

Ruta operativa de la gestión del *marketing* innovador

La ruta operativa de la gestión del *marketing* innovador, tiene como propósito brindar a los microempresarios de la región, información y conocimiento sobre la importancia del relacionamiento con el cliente y la satisfacción, como apuestas importantes en el éxito empresarial, que deben fortalecerse y priorizarse en la inversión y actualización de las empresas modernas para crecimiento y sostenibilidad en el mercado. La ruta pretende generar las bases para que los empresarios

complementen este requerimiento con otras formaciones más especializadas o de apoyo externos, para incorporar acciones tecnológicas y de valor en el *marketing* y la distribución de sus productos y servicios.



Figura 5-1. Ruta operativa de la gestión del marketing innovador

Fase 1. Análisis del diagnóstico CCIE

Los resultados obtenidos en el diagnóstico CCIE permiten conocer el estado de la organización sobre las mediciones de su capacidad innovadora. Para ello, se recopilará y analizarán las respuestas en las subcategorías innovación en mercadeo e insumo requerido para la ejecución de la ruta. Se especificará sobre los resultados obtenidos en los indicadores de satisfacción y conexión con los clientes y nuevos métodos de comercialización.



Figura 5-2. Fase 1. Análisis de resultados diagnóstico CCIE

Fase 2. Cualificación en *marketing* innovador

Esta fase responde a las necesidades manifiestas del diagnóstico, relacionadas con satisfacción y conexión con los clientes y nuevas formas de comercialización. Consiste en un proceso de capacitación y sensibilización del equipo de trabajo en conceptos prácticos relacionados, tales como: mecanismos de medición de la satisfacción, estrategias de relacionamiento con el cliente, marca e imagen corporativa, innovación en canales y plan holístico de marketing. Se diseñará un cronograma de cualificación con las temáticas programadas y evaluaciones periódicas de los temas orientados.

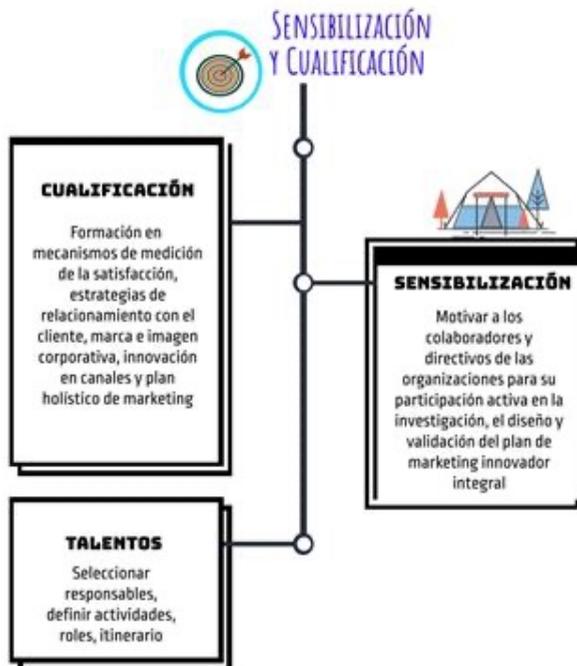


Figura 5-3. Fase 2. Sensibilización y cualificación

Fase 3. Análisis y comprensión del mercado

Establecimiento de mejoras o estándares de medición de satisfacción y de canales de recolección de información del cliente para el reconocimiento de la zona POE y

la identificación del recorrido actual del cliente. Así mismo, implica una revisión de la alineación de los canales para ofrecer al consumidor una experiencia de compra global y fluida. Se recolecta la información del recorrido del cliente: el proceso, meta del cliente, acción del cliente, punto de contacto, percepción, experiencia o bien las hipótesis del mismo; Kotler et al. (2018) consideran que se debe construir una experiencia de consumidor de forma individual desde diferentes puntos de contacto, diversos canales y orden en el que se realiza. Para ello se hará uso del mapa de recorrido del cliente y entrevistas a clientes actuales, se evaluará cuáles son los más importantes en puntos de contacto críticos, para identificar puntos de mejora del recorrido.



Figura 5-4. Fase 3. Análisis y comprensión del mercado

Fase 4. Creación y fortalecimiento del plan de *marketing* innovador

La información de satisfacción, la zona POE y el recorrido del cliente fundamentan la revisión o diseño de un plan de *marketing* basado en 5A —atención, atracción, averiguación, acción y apología—. A partir del reconocimiento de cada etapa de recorrido del cliente, se establecen las herramientas de fidelización y relacionamiento necesarias para generar experiencias de éxito en el recorrido. Para ello, se identificarán los diferenciales por proceso en el mapa de recorrido del cliente y se conformarán grupos de trabajo interdisciplinarios para realizar sesiones de lluvias de ideas, para identificar las estrategias a implementar en el plan.

Así mismo, el plan incluye el diseño de indicadores de éxito de las estrategias. Estos indicadores deben ser simples, significativos e intuitivos; además, serán comunicados a todos los involucrados. Para ello, se diseñará un plan de trabajo tipo *balance scored card* para realizar seguimiento a las estrategias y sus acciones correspondientes.



Figura 5-5. Fase 4. Creación y fortalecimiento del plan integral de marketing innovador

Fase 5. Recorrido del cliente: fidelización y relacionamiento

Incorporar al diseño y ejecución del plan integral de *marketing* el conjunto de estrategias y acciones encaminadas a convertir a aquellos consumidores y compradores ocasionales en activos de la organización y embajadores de la marca, multiplicadores de la información sobre los beneficios del modelo de negocio. Esta fase representa la operatividad para lograr la transición entre convencer a los adoptadores primarios de ser replicadores del modelo de negocio y empezar a captar la atención de los adoptadores tardíos. Los resultados se consignarán periódicamente en el *balance scored card* para realizar seguimiento a las estrategias y sus acciones correspondientes.

La dirección define los periodos de seguimiento y evaluación de las estrategias implementadas, el cual se hace a través de los indicadores de éxito. De ser necesario, se retornará a fases anteriores, de modo tal que la información obtenida sobre el desempeño del plan se pueda contrastar con los objetivos y metas previamente definidas para toma de decisiones oportunas.



Figura 5-6. Fase 5. Recorrido del cliente: fidelización y relacionamiento

Referencias

- Acevedo, C. (2005). Relativismo y marketing: Una propuesta metodológica para el estudio del comportamiento del consumidor. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, (19), 1-42.
- Altamiranda, L., Pena, A., Ospino, M., Volpe, I., Ortega, D. y Cantillo, E. (2013). Minería de datos como herramienta para el desarrollo de estrategias de mercadeo b2b en sectores productivos. *Sotavento M.B.A.*, (22), 126-136.
- Braidot, N. (2011). *Neuromarketing en acción: Por qué tus clientes te engañan con otros si dicen que gustan de ti*. Ediciones Granica SA.
- Baranskaitė, E. y Labauskaitė, D. (2020). The concept of innovation in the approach to novelty, value creating, interaction process and social progress. *Regional Formation & Development Studies*, 31(2), 50-58. <https://core.ac.uk/download/pdf/327108967.pdf>
- Castelló-Martínez, A. (2011). CRM social: la orientación empresarial hacia el cliente en plataformas 2.0. *Redmarka: revista académica de marketing aplicado*, 3(7), 3-36.
- Coca, A. (2008). El concepto del marketing: pasado y presente. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XIV(2), 391 - 412
- Chasco, C. (2003). El geomarketing y la distribución comercial. *Investigación y Marketing*, (79), 6-14.
- Diez, A. (2010). La gestión del conocimiento y los procesos de innovación. *Encuentros Multidisciplinares*, 12(36), 56-64. https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/679152/EM_36_6.pdf?sequence=1

- García, M. D. (2008). *Manual de marketing*. Esic.
- Hernández, G.C y Maubert, V.C. (2009). *Fundamentos de Marketing*. Pearson Educación.
- Jácome, S. X., Zambrano, V. M. y Cedeño, G. R. (2020). Conceptualización histórica del marketing: artículo de revisión. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada "YACHASUN"*, 4(6), 22-30. <https://doi.org/10.46296/yc.v4i6.0023>
- Keeley, L., Walters, H., Pikkell, R. y Quinn, B. (2013). *Ten types of innovation: The discipline of building breakthroughs*. John Wiley & Sons.
- Kotler, P., Jain, D. C. y Maesincee, S. (2002). *El marketing se mueve: una nueva aproximación a los beneficios, el crecimiento y la renovación*. Paidós.
- Kotler, P., Kartajaya, H., y Setiawan, I. (2018). *Marketing 4.0: transforma tu estrategia para atraer al consumidor digital*. LID Editorial.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). *Marketing* (14ª ed.). Pearson Educación.
- Mesa, C. D., Martínez, C.C, Mas, M.M. y Uribe, S. F. (2013). Marketing en períodos de crisis: la influencia del marketing proactivo en el desempeño empresarial. *Cuadernos de Administración*, 26(47), 233-257. https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/7106
- Morales, M. (2005). Marketing estratégico en PYMEs fabricantes de prendas de vestir del estado de Zulia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 11(3), 485-496.
- Munuera, J. (1992). Evolución en las dimensiones del concepto de marketing. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, (707), 126-142.
- Rodríguez, V. y Jaimes, D. (2017). Empresas generadoras de cambios: la innovación y el mercadeo como factores transformadores en las organizaciones. *Apuntes de Administración*, 1(1), 15-19.
- Rodríguez, O., Contreras, J. y Meneses, J. (2017). PyMES y el mercado de la BoP: Aproximación a una metodología para direccionamiento de marketing. En: M.E. Graterol Rivas, M. I. Mendoza Bernal, J. C. Contreras Velásquez, R. Graterol Silva, J. F. Espinosa Castro (Comps.), *La base de la pirámide y la innovación frugal en América Latina* (pp. 482-502). Universidad del Zulia.
- Zuin Secco, F., França da Cunha, C., Spers, E., Galeano, R. y Ragazzo, R. (2016). Etapas de la planificación estratégica de marketing y el ciclo de vida organizacional. Estudio en una empresa de gestión familiar. *Invenio*, 19(36), 65-87.

Capítulo VI.

Gestión del diseño y desarrollo de productos y servicios innovadores

*Claudia Milena Pérez**

*José Fernando Meneses Otero***

*Olga Victoria Rodríguez Manasse****

*Viviana Auxiliadora Villa Pinzón*****

- * Docente investigadora, integrante del grupo de investigación GIDTI, líder sembrero Reinnova, Programa Administración de Empresas, Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO Cúcuta. Ingeniera Industrial, especialista en Aseguramiento de la Calidad, magister en Dirección del Desarrollo Local. Correo electrónico: claudiami.perez@uniminuto.edu
- ** Docente investigador, Programa Administración de Empresas, Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO Cúcuta. Ingeniero Industrial, especialista en Gerencia de Empresas, especialista en Gerencia de Mercadeo, magister en Administración de Empresas e Innovación. Correo electrónico: jose.meneses.o@uniminuto.edu
- *** Docente UDES, integrante del grupo de investigación EUREKA-UDES. Ingeniera industrial, especialista en gerencia de empresas, magister en administración de proyectos. Correo electrónico: Ol.rodriguez@mail.udes.edu.co
- **** Profesional en Administración de Empresas. Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO Cúcuta. Correo electrónico: vwillapinzo@uniminuto.edu.co

La empresa moderna se encuentra cada vez más obligada a afrontar las cambiantes exigencias del mercado, generadas por los altos contenidos de información a través de internet y el poder de decisión de compra de los clientes entre tantos competidores, “el futuro es impredecible, los consumidores disponen de una creciente gama de alternativas y el ritmo del cambio se acelera constantemente” (Ries, 2012, p. 41). Entre los principales requerimientos que se podrían identificar por parte de los clientes, se encuentran “lo mejor en calidad”, “desempeño” y “características innovadoras que agreguen valor al producto o servicio” (Kotler et al. 2012, p. 10). Es así como nace una nueva disciplina de innovar, a partir de la necesidad de las empresas por nuevos descubrimientos y estrategias que impulsen su crecimiento, que más allá de lograr la anhelada eficiencia del siglo XX, requiere resultados revolucionarios ante las demandas de un público cada vez más exigente (Keeley et al., 2013).

Innovación en producto

La innovación como práctica tiene un concepto muy amplio, según la revisión bibliográfica de Baranskaitė y Labanauskaitė (2020), su concepto más moderno se refiere a “un proceso de renovación económico, administrativo, psicológico o tecnológico iniciado por una compañía que redunde en un mayor valor agregado y una ventaja competitiva” (p. 55). Los autores resaltan que, desde una perspectiva económica, se trata como una fuente de competitividad y crecimiento y por tanto,

de prosperidad para los países. Es así, que se ha convertido en una de las principales prioridades en las agendas gubernamentales para impulsar la economía.

Por su parte, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE, 2006) distingue cuatro tipos de innovación: de producto, de proceso, de mercadotecnia y de organización. Donde, una innovación en producto se refiere a

la introducción de un bien o de un servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características o en cuanto al uso al que se destina. Esta definición incluye la mejora significativa de las características técnicas, de los componentes y los materiales, de la informática integrada, de la facilidad de uso u otras características funcionales. Las innovaciones de producto, pueden utilizar nuevos conocimientos o tecnologías, o basarse en nuevas utilidades o combinaciones de conocimientos o tecnologías ya existentes. El término “producto” cubre a la vez los bienes y los servicios. (p. 58).

Por otro lado, la innovación de productos “es uno de los mecanismos, por los cuales, la organización crea, integra, recombina y almacena recursos para adaptarse al entorno” (Eisenhardt y Martin, 2005, citado por Valencia, 2019, p. 196). En efecto, para las empresas modernas la innovación en productos y servicios se ha convertido en un medio por el cual es posible adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno y a una competencia cada vez más global. Así mismo, como un factor que se proyecta en la filosofía y la cotidianidad organizacional, apoyada en la gestión de ideas creativas que incorporen valor en el producto o servicio final a ofertar, optimizando al máximo los recursos con los que cuenta y buscando que aumente la satisfacción y fidelización de los clientes.

Es el cliente quien finalmente percibe y valida el valor innovador, ya sea incorporado en el producto o en los atributos adicionales del mismo, y es este quien determina si satisface o no su necesidad o expectativa. Por lo que la innovación debería extenderse en su desarrollo desde el diseño hasta el análisis de esta percepción. Es más, en la puesta del producto en el mercado, lo más importante es el impacto de los resultados: generación de valor para el cliente, ya sea desde las innovaciones de producto como de proceso, de tal forma que las innovaciones impacten positivamente en el cliente al resolver sus necesidades (Ángel, 2010).

En cuanto a la innovación como base de la competitividad empresarial, en un mercado dinámico y globalizado, Ashby y Johnson (2014, citados por Briede-Westermeyer y Pérez-Villalobos, 2017) afirman que,

se requieren herramientas que permitan el desarrollo continuo de soluciones de impacto, a partir del levantamiento de necesidades que representen fielmente la realidad. En particular, el diseño y desarrollo de nuevos productos es una estrategia clave para las empresas que buscan incrementar su diferenciación y competitividad en un mercado altamente globalizado. (p. 293).

Por su parte, Keeley et al. (2013) configuran la innovación de producto desde la perspectiva del diseño de la oferta, la cual se enfoca en el producto o servicio central de una empresa, o en una colección de sus productos y servicios. En este tipo de innovación, los autores destacan el *desempeño del producto* y el *sistema de producto*. La primera involucra tanto productos completamente nuevos como actualizaciones y extensiones de línea que agregan un valor sustancial. Incluye estrategias como la simplificación, para que el cliente lo use más fácilmente; sustentabilidad, para adaptar el producto y servicio a ser más amigable con el medio ambiente o la personalización para ajustar un producto o servicio a especificaciones individuales.

El *sistema de producto*, por su parte, se basa en cómo los productos y servicios individuales se conectan o combinan para crear un sistema robusto y escalable. Esto se fomenta mediante la interoperabilidad, la modularidad, la integración y otras formas de crear conexiones valiosas entre ofertas distintas y dispares. A propósito de la innovación desde el desempeño del producto, los mismos autores mencionan que por sí sola no es suficiente, ya que inevitablemente es la más susceptible de ser copiada, por tanto, se recomienda combinarla con otros tipos de innovación que permitan la generación de competencias altamente diferenciadas. Morales y León (2013) mencionan que uno de esos mitos es, precisamente, que la innovación es el desarrollo de nuevos productos. Para ello, los autores presentan cinco categorías que enmarcan doce tipos de innovación y que denominan el arcoíris de la innovación:

- Nuevas formas de producir.
- Nuevas propuestas de valor.
- Nuevas formas de entregar.

- Nuevos clientes y experiencias.
- Nuevos modelos de negocio.

Cabe destacar, entonces, que será importante comprender que el solo desarrollo de nuevos productos no es suficiente para lograr la innovación en una organización, se trata de un sistema en sí mismo, que comprende la cultura organizacional.

El diseño de productos y servicios innovadores

El diseño es la base del desarrollo y la puesta en el mercado de productos y servicios innovadores. Ulrich (2011) plantea que el proceso de diseño, en general, incluye cuatro pasos: *percibir la brecha*: el proceso de diseño comienza con la observación de una brecha en la experiencia del usuario, ya sea por los propios usuarios o por los observadores; *definir el problema*: corresponde a la explicación que tiene el diseñador de la causa de la brecha de la experiencia del usuario, puede ser pensado como la identificación de las necesidades del usuario que no se están cumpliendo en el estado actual o el reconocimiento de criterios para una solución de alta calidad; *explorar alternativas*: el proceso de búsqueda de opciones y por último, *seleccionar un plan*: evaluación y selección entre las alternativas disponibles, hasta encontrar la que satisfaga los criterios.

Así, que el comienzo del proceso de diseño comienza en el usuario y su experiencia de uso, por lo que es importante conocer los atributos, los rasgos que valoran los clientes, así como las necesidades o problemas que requieran resolver, “el diseño estimula la búsqueda de soluciones, a partir de un sinnúmero de variables y factores que incluyen por ejemplo, la función, la usabilidad, la apariencia y el mercado” (Briede-Westermeyer y Pérez-Villalobos, 2017, p. 293). Así mismo, el diseño “es un componente clave en el desarrollo y la introducción de las innovaciones en los productos, siempre y cuando su aplicación se traduzca en un cambio significativo en las características funcionales o las utilidades previstas” (OCDE, 2006, p. 59). Para complementar, Lerma (2010) indica que el diseño “es una tarea que consiste en el introducir o adicionar valor a los satisfactores, a fin de que cambien o incrementen sus características para cubrir o acrecentar el nivel de satisfacción, las necesidades y deseos de quienes lo consuman” (p. 5). Lerma hace referencia a

los satisfactores como los mismos productos, ya que estos deben ser creados para satisfacer necesidades.

En ese orden de ideas, no será posible innovar sin poner el foco en el cliente. La innovación debe representar un incremento del valor para este de forma tal, que la consecuencia sea, además, un esfuerzo: sustituir un producto o servicio por otro nuevo. Tal cambio solo se realizará si el cliente obtiene con ello un beneficio claro y superior (Trias De Bes y Kotler, 2011).

El diseño de nuevos o mejorados productos “convoca un proceso donde se explora la innovación, respondiendo a requerimientos del consumidor, el usuario y la producción, con el propósito de atender en su integridad la complejidad multidimensional del producto” (Aguayo y Soltero, 2002, citados por Briede-Westermeyer y Pérez-Villalobos, 2017, p. 293).

El diseño y desarrollo de productos requieren, también, reconocer los recursos y capacidades con los cuales cuenta la organización.

La empresa de hoy, debido al fortalecimiento tecnológico y a la constante entrada de nuevos competidores, debe buscar la diferencia en sus productos y orientarse a la apertura de nuevos mercados. Estos mercados inciertos requieren de la ubicación e identificación de la demanda, lo que obliga a la empresa a adoptar una actitud hacia el desarrollo de productos ajustados a las necesidades del usuario y del mercado, y a las posibilidades tecnológicas y productivas de la organización. (Ramírez, 2013, p. 187).

Es así como la decisión sobre el tipo de productos y servicios a diseñar en las empresas modernas dependen del conocimiento de la necesidad, expectativa y preferencia del consumidor y de los diferentes elementos diferenciadores físicos, funcionales, emocionales y tecnológicos con los que se cuente o que se incorporen en una organización. Claro está, teniendo en cuenta, entre otros aspectos que, según González (2017):

Se valoran cada vez más aquellos productos que transmiten valores diferenciados, asociados a lo natural, la originalidad, la personalización. Se exige identificar las características de los materiales utilizados, las técnicas y procesos empleados en su elaboración, en armonía con la naturaleza, respeto al medioambiente y responsabilidad social. (p. 56).

Dado que los productos o servicios resultados de procesos de diseño hacen parte del diario vivir de las personas y configuran parte importante de la oferta de las empresas, se dice que “el diseño lo es todo”. Ulrich (2011) empatiza con este argumento manifestando que “muchos procesos administrativos y políticos disfuncionales se habrían mejorado sustancialmente al plantear un desafío como un problema de diseño y luego aplicar el proceso de diseño básico” (p. 8).

Cabe destacar que el avance tecnológico también ha aportado al diseño de manera significativa. Como lo manifiesta Lloveras (2008): “Las nuevas herramientas de que disponen los diseñadores, han mejorado espectacularmente con las tecnologías informáticas para el diseño y las de prototipado rápido para los primeros ensayos del nuevo producto. Todo ello ha facilitado y automatizado el proceso de diseño” (p. 2). Pese a lo anterior, la creatividad en el diseño es un factor relevante para la innovación y no es un aspecto fácilmente controlable. Meliá de Alba (2019) reflexiona al respecto, manifestando que la visión del diseño como un proceso completamente estructurado y secuencializado debería ser revisada, ya que responde a una visión completamente ajustada al paradigma racionalista,

cuyo resultado final es predecible a partir de simulaciones y modelos previos y, donde las desviaciones son consideradas errores y, por lo tanto, descartadas. Este resultado final es revisado y evaluado a partir de un estándar ideal y las posibles imperfecciones hacen que una pieza pueda ser considerada no apta para su comercialización. (pp. 111-112).

En este sentido, el autor propone incorporar al diseño procesos en los que intervengan factores no predecibles, “optando por una metodología que permita cierta pérdida de control con respecto al resultado final quizá nos encontremos con soluciones y propuestas innovadoras y originales que nuestra imaginación no alcanzaba a concebir precisamente por esa falta de control y aleatoriedad” (p.112).

Resultados predecibles o no, ciertamente habría que aclarar que a pesar de que se manifiesta que “el diseño lo es todo” el diseño no es necesariamente innovación. Ulrich (2011) plantea que a pesar de que la innovación y el diseño pueden ser esfuerzos bastante similares, existen al menos tres distinciones: en primer lugar, la innovación tiene un alcance más amplio que el diseño, se refiere a todo un conjunto de actividades que crean una nueva combinación entre una solución y una

necesidad. En segundo lugar, en la práctica, la innovación tiene como su unidad básica de análisis el sistema de innovación, mientras que el diseño está pensado a nivel de producto o proyecto. Pero cuando se ve como un sistema, la innovación incluye la actividad más enfocada del diseño. Por último, el diseño parte de la identificación de una brecha a la creación de una solución, no necesariamente pasa lo mismo con la innovación. Esta puede avanzar en la otra dirección, denominada impulso tecnológico. Así, el punto de inicio es una solución nueva o existente a la que luego se le buscan aplicaciones.

En relación a las características requeridas en el diseño de producto y servicios, se habla acerca de que “el diseño de nuevos o mejorados productos obliga a buscar nuevas formas de organizar procesos como los de innovación abierta, donde se abren instancias de colaboración con agentes externos expertos y usuarios distribuidos a nivel global” (Chesbrough, 2003, citados por Briede-Westermeyer y Pérez-Villalobos, 2017, p. 294). Así mismo, Giraldo y Otero (2017) argumentan que “los productos tienen por naturaleza, basados en la literatura, varias características entre las que se cuentan los atributos económicos, funcionales y emocionales, que se convierten en elementos de percepción y marco de referencia para las decisiones de compra del consumidor” (p. 183); los atributos económicos asocian como factor principal el precio en la decisión de compra del consumidor, por otro lado, en los atributos funcionales se encuentran el factor de calidad percibida y el valor de uso que permiten la conexión en la mente del consumidor, por último, los atributos emocionales ubican el factor lealtad entendido por Oliver (1997, citado por Oliver 1999) como el “compromiso profundamente arraigado de recomprar o repatronizar un producto/servicio preferido de manera consistente en el futuro” (p. 36).

Por otro lado, los requerimientos en las características de los productos y servicios por parte del mercado actual tienden a sobrepasar las características físicas o funcionales de lo que necesita y se extienden a buscar una experiencia o satisfacción que le signifique un valor más emocional, trayendo a colación el diseño de experiencias, el cual se relaciona de manera cercana a los fundamentos del diseño emocional y a todas las tendencias que tienen por objetivo abordar creaciones más cercanas a la motivación y al pensamiento de las personas. En este sentido, vale mencionar los trabajos de Jordan (2002) y Norman (2005, citados por Zabala et al., 2018), “cuyos

enfoques se dirigen al estudio del placer que causan los productos y a la definición de las reacciones emocionales que evocan dichos productos en las personas” (p. 3).

Desarrollo de productos y servicios innovadores

Sin duda, el desarrollo de nuevos e innovadores productos es un desafío empresarial. A propósito de esto, Lerma (2010) define el desarrollo de productos como una “tarea sistemática que tiene como propósito generar nuevos satisfactores ya sea modificando uno existente o creando unos completamente nuevos y originales” (p. 5).

En relación con los modelos de desarrollo de los productos, Giraldo (2004) manifiesta que:

son los modelos de desarrollo de nuevos productos los que permiten realizar un análisis de los pasos, no solamente de diseño, ni productivos, sino organizacionales, de los procesos que se involucran, con diferentes características y en diferentes estructuras, concibiendo la forma de sacar adelante los proyectos de desarrollo de nuevos productos. (p. 6).

Cada día son más complejos los procesos de innovación para la creación de nuevos productos, ya que la sociedad se encuentra en constante cambio y esto genera a su vez nuevas expectativas por parte de los clientes. Las empresas buscan que sus productos se diferencien en el mercado y, hoy es realmente difícil ante la oferta que, según Keeley et al. (2013), es mayormente “variantes de productos o extensiones de línea de productos existentes” (p. 75).

Retomando la idea de Meliá de Alba (2019) en cuanto a incorporar al diseño procesos en los que intervengan factores no predecibles, como la creatividad e ideación, Briede-Westermeyer y Pérez-Villalobos (2017) afirman que “la creatividad e ideación a través del diseño industrial aplicados en contextos productivos, pueden ser elementos claves para que las empresas regionales logren la diferenciación y competitividad en el mercado actual globalizado” (p. 293). Por tanto, el desarrollo de productos y servicios innovadores estaría sustentado en no controlar todas las variables y dejar que el genio del equipo diseñador se arriesgue y rompa con la dinámica dando uso a recursos ajenos y aprovechar los *errores* que acontezcan.

Relacionado con lo anterior, Vianna et al. (2012) manifiestan que a pesar de que el diseño es comúnmente asociado con calidad de producto o su apariencia estética, el objeto principal del diseño como disciplina es promover el bienestar en la vida de las personas, argumento que atrae a la disciplina de la gestión para abrir nuevos caminos a la innovación empresarial y razón por la cual el pensamiento de diseño o *design thinking* se refiere a

cómo piensa un diseñador, basándose en un estilo de razonamiento poco convencional en el mundo empresarial, conocido como pensamiento abductivo. El pensamiento abductivo trata de formular indagaciones a través de la aprehensión o comprensión de fenómenos, es decir, se plantean preguntas para ser respondidas utilizando información obtenida de la observación del contexto que impregna el problema. En el razonamiento inductivo, por lo tanto, la solución no deriva del problema: se modela a sí misma según el problema. (pp. 13-14).

Características desarrollo del product

Lerma (2010) propone que una organización puede integrar su mezcla de productos de las siguientes formas:

- Desarrollando productos internamente, usando sus propios recursos.
- Desarrollo de productos de forma externa, subcontratando a terceros.
- Desarrollo de productos en forma combinada, una mezcla de las dos anteriores.
- Compra de patentes de nuevos productos a otras organizaciones.
- Actualización de productos, con aquellos en declive, utilizando recursos propios o de terceros.

Para definir las características que describen los distintos modelos de desarrollo de nuevos productos deben tenerse en cuenta diferentes factores, elementos y variables. En concreto, Giraldo (2004) prioriza en este proceso la importancia de la información

La completa y efectiva información en una empresa, sobre los mercados, la producción y los sistemas, resultados y situación en la actividad comercial entre otras, obliga a tener algunas variables para evaluar la preparación y las herramientas de un modelo para abordar este tema. El flujo de información, la efectividad en la transmisión de la información, la información adecuada y efectiva retroalimentación son algunas de las variables que han sido consideradas interesantes para medir. (p. 14).

A propósito, plantea a su vez que en cada paso es fundamental la información y actualización de datos de mercado, rentabilidad y situación general, ya que al avanzar el tiempo, el panorama puede cambiar. Esta actualización debe darse interna y externamente a la organización.

En ese mismo sentido, Miklos y Arroyo (2008, citado por Morales y León, 2013), plantean que,

se debe realizar un esbozo de un número de contextos que sirven para describir posibles estados sociales futuros a partir de los cuales se desarrolla un conjunto de estrategias que permiten analizar, posteriormente mediante simulación, los impactos previstos, mediante un proceso que va definiendo y determinando la robustez de cada estrategia en un contexto cambiante. Esto evitaría las posibles fallas que ocasionarían los procesos de innovación y se podría resolver con anticipación y de esta manera convertirlo de una u otra forma en un futuro sustentable. (p. 96).

Referente a la complejidad de los productos, Lloveras (2008) expone que,

El ingeniero diseñador o el equipo de diseño de productos, ha de tener en cuenta un conjunto creciente de requerimientos que han de ser cumplidos por su producto. Así por ejemplo: las mejoras funcionales, la ergonomía, y la estética, o bien cómo se fabricará y cómo se facilitará el final de vida del producto, y todo ello sin dejar de pensar y consultar las soluciones al futuro cliente, ya que un diseño equivocado hará que no tenga éxito en el mercado, lo que podría hacer fracasar o comprometer seriamente la empresa y en un intervalo de tiempo relativamente corto. (p. 2).

Conocimiento de necesidades y expectativas del cliente y tendencias

Los consumidores toman muchas decisiones de compra al día y varían en edad, ingresos, nivel de educación, gustos, entre otros, y son estos factores los que afectan el comportamiento de compras influenciado por la cultura, creencias, motivaciones y actitudes.

Por eso la mayoría de las grandes empresas hacen investigación sobre las decisiones de compra para responder preguntas sobre lo que los consumidores compran, donde, cómo cuánto, cuándo y por qué lo compran. Por lo que se refiere a las necesidades y deseos de los clientes Kotler et al. (2012) afirman:

Las necesidades son estados de carencia percibida, los deseos son las formas que toman las necesidades humanas a medida que son procesadas por la cultura y la personalidad individual. Las necesidades y los deseos de los consumidores son satisfechos mediante ofertas de mercado, una combinación de producto, servicios, información o experiencias. Las ofertas de mercado no se limitan a productos físicos: incluyen también servicios, es decir, actividades o beneficios ofrecidos para su venta que son esencialmente intangibles y no resultan en la propiedad de nada. Los clientes se forman expectativas sobre el valor y la satisfacción que les entregaran las varias ofertas de mercado y realizan sus compras de acuerdo con ellas. Por eso la empresa debe diseñar o fijar bien su propuesta de valor ya que es el conjunto beneficios o valores que promete entregar a los clientes para satisfacer las necesidades. (p. 6).

Así mismo, Abraham Maslow (1943, citado por Kotler et al., 2012) explica por qué las personas son impulsadas por necesidades particulares en momentos determinados para lo cual los autores concluyen que una necesidad se convierte en motivación cuando la primera es tan fuerte que lleva a la persona a tomar acción.

Desde un punto de vista más global, la acumulación de las necesidades de los clientes se puede percibir como tendencia, esto lo define la Real Academia Española (RAE,2020) como “propensión o inclinación en las personas y en las cosas hacia determinados fines”. En ese sentido, el Instituto Tecnológico de Monterrey (Grupo de desarrollo Regional del Tecnológico de Monterrey, 2009) recopiló las principales

megatendencias entendidas como tendencias de varios aspectos de la sociedad que tendrán impacto y cuyos efectos serán perceptibles por un segmento significativo de personas. La premisa es que identificando los elementos que sostienen e impulsan su avance, se puede construir el futuro. La investigación encontró megatendencias sociales y tecnológicas. Cabe destacar que, a pesar de ser una investigación publicada en 2009, sus hallazgos son claramente observables en la vida de hoy. Por ejemplo, se mencionan las megatendencias sociales como:

- Consumidor ecológico. “Consumidor sensible y consciente de sus hábitos de consumo imponen sobre el desarrollo sostenible de la región donde vive” (p. 25).
- Educación personalizada, vitalicia y universal. “Evolución para una educación para la vida, en el ámbito productivo sin fronteras de tiempo ni espacio” (p. 37).
- El mundo centro comercial. “Posibilidad de comprar productos y servicios a nivel mundial en forma rápida y segura, soportada por los avances de la tecnología y de las telecomunicaciones” (p. 55).
- La virtualidad cotidiana. “Los círculos familiares, sociales, laborales, educativos, las aficiones artísticas, culturales, de entretenimiento y los ejercicios políticos se desarrollarán a través de medios virtuales” (p. 123).
- Marketing personalizado. “La interacción directa y bidireccional entre consumidores y empresas, facilitadas por desarrolladores de TIC, servicios financieros y de logística con la finalidad de generar intercambios que satisfagan necesidades, deseos y demandas personalizadas que generen alto valor agregado” (p. 85).
- Binomio de la vida entre salud y tecnología. “Necesidad de buscar nuevas alternativas de diagnóstico, atención y cuidado como común denominador entre los países” (p. 105).
- La nueva estructura familiar. “Cambio en la estructura familiar y demográfica, esto como consecuencia de cambios en las tasas de mortalidad, natalidad, envejecimiento de la población, incidencia de enfermedades y la comunicación masiva” (p. 95).
- Gestión de bienes y gobernanza mundial. “Nuevo estilo de gestión de los asuntos comunes, de forma tal que no todo queda exclusivamente en manos del estado” (p. 68).

De igual forma, desde este punto de vista global, es válido analizar las tendencias a las que responden las empresas con el diseño de sus productos, como base para comprender la dinámica de la innovación en productos. Por ejemplo, tendencias como las ciudades de 15 minutos, en las cuales se puede encontrar en un corto paseo todo lo que se necesite generando oportunidades para nuevos productos y servicios que favorezcan la micromovilidad, la agricultura urbana, el empoderamiento de comunidades, entre otros (Reef Technology INC, 2021). El etiquetado de carbono, una iniciativa en la cual el precio de un producto se fija a partir de su huella de carbono, lo cual genera información importante para los clientes, respecto al verdadero costo de los productos (Orkla, 2021). Productos agrícolas regenerativos, elaborados con insumos que regeneran el suelo, con un enfoque más progresista: no disminuir el impacto del consumo, sino, a través de este, lograr regenerar (Annie's, 2021). Es de resaltar que la mayoría de tendencias anteriores se basa en una aparente consciencia de cambio, revelada por la agencia Ipsos (2020) en su informe *How much is tue world yearning for change after the COVID-19 crisis?*, según el cual, 86 % de la población quiere cambios profundos y generalizados en relación a un mundo prepandemia.

Así mismo, desde el plano tecnológico están las denominadas *esential eight emergin technologies* (Scott Likens, 2020), que corresponden a componentes básicos de la tecnología que actualmente, toda organización debe considerar, ya que tendrán un profundo impacto global en las empresas, los empleados y los clientes. Estas son: inteligencia artificial, realidad aumentada, *blockchain*, drones, internet de las cosas, robótica, realidad virtual e impresión 3D.

Evaluación de satisfacción del cliente

Para entregar valor y satisfacción al cliente va a ser necesario recibir retroalimentación de Para entregar valor y satisfacción al cliente va a ser necesario recibir retroalimentación de su experiencia de uso, así esta información será la base de todo proceso de diseño que redunde en la entrega de un mayor valor percibido. Así mismo, Philip Kotler y Armstrong (2001) dicen que los métodos para hacer un seguimiento y cuantificación de la satisfacción de los clientes son los sistemas de quejas y sugerencias, encuestas de satisfacción de los consumidores y análisis de clientes perdidos. Sumado a ello, es muy importante conocer el costo de perder

los clientes y qué es necesario tener en cuenta para que esto no ocurra, por lo cual Kotler y Armstrong (2001) determinan que,

Las compañías están obligadas a observar con cuidado la cantidad de clientes que pierden y a emprender acciones de inmediato para disminuir la pérdida.

Los pasos a seguir son cuatro:

1. La compañía tiene que definir y cuantificar la cantidad de clientes que mantiene.
2. Debe distinguir los distintos motivos por los que se genera disgusto entre los clientes e identificar aquellos que pueden administrarse mejor.
3. Necesita estimar qué tantas utilidades deja de percibir cuando pierde a un cliente. Valor de vida útil del consumidor: las utilidades que él generaría si hubiera seguido comprando a lo largo del número normal de años.
4. La compañía necesita saber qué tanto cuesta reducir la cantidad de deserciones. (p. 11).

Design thinking o pensamiento de diseño

Los consumidores modifican rápidamente sus preferencias y expectativas y las nuevas tecnologías provocan cambios que exigen a las empresas estar a la vanguardia y generar nuevos productos o servicios. Por lo tanto, se requiere que los desarrollos de productos no tomen décadas en culminarse y respondan a los cambios del entorno.

Ulrich (2011) manifiesta que el proceso de diseño pocas veces fluye libremente del primer al último paso, sino que se trata más de iteraciones, que dejan como resultado que el temprano y frecuente prototipado y testeo termine en mejores resultados. En este sentido, Vianna et al. (2012) presentan el pensamiento de diseño o *design thinking*, ideado por Tim Brown (2008), quien plantea que “pensar como diseñador puede transformar la forma en que desarrollas productos, servicios, procesos, incluso estrategias” (p. 1). Los autores enuncian un proceso de tres etapas: inmersión, ideación y prototipado, que no necesariamente representan una secuencia, sino como lo menciona Ulrich, es más sobre iterar.

La inmersión. Corresponde al acercamiento al contexto del problema por parte del equipo, desde el punto de vista, no solo de la organización, sino el usuario final. Representa sumergirse en el universo del uso del producto o servicio, examinar tendencias en el mercado que la empresa opera, recolectar data y analizarla, combinando información para identificar patrones y oportunidades. Es oportuno que la información sea visual, recolectada en cartas de descubrimiento o *insight cards* y trasladada a las herramientas como persona (personaje ficticio usado para representar una síntesis del comportamiento del consumidor), mapas conceptuales, mapa de empatía (herramienta que sintetiza información del consumidor a través de la visualización de que dice, hace, piensa y siente); viaje del usuario (representación gráfica de los estados de la relación de un cliente con el producto que describe los pasos claves antes, durante y después de su compra y uso), entre otras, que serán usadas para generar soluciones.

La ideación. El propósito de esta fase es generar ideas innovadoras, a través de las herramientas de síntesis mencionadas anteriormente, las cuales son el estímulo para crear y generar soluciones que estén en sintonía con el contexto del tema en cuestión. Es importante incluir al menos una sesión con usuarios. Las ideas generadas se captan en menús de ideas, las cuales se deben validar constantemente con el cliente.

El prototipado. En esta fase, la idea es ayudar a la validación de las ideas generadas. A pesar de presentarse como la última fase, puede ocurrir en todo el proyecto simultáneamente con inmersión e ideación. Consiste en hacer la idea más tangible, que pase de la abstracción a representarse en la realidad. Es un instrumento para aprender en dos sentidos: desde el punto de vista del equipo de trabajo y desde el punto de vista del usuario. En el primer caso, al darle forma a una idea, elaborar los detalles, incrementando el nivel de fidelidad de la solución a través de todo el proceso; en el segundo, interactuando en diferentes niveles del contexto, el usuario puede evaluarlo y ofrecer retroalimentación para su evolución y mejora.

Ruta operativa de gestión de la innovación en el desarrollo de productos

Después de consultar y analizar la literatura pertinente al desarrollo de productos y servicios innovadores, se propone la siguiente ruta operativa desde un perfil como administrador de empresas, para tal fin:

1. Definir el reto.
2. Ampliar la visión de la situación problema y su entorno.
3. Idear soluciones.
4. Probar y validar con el mercado.



Figura 6-1. Ruta operativa de la gestión de la innovación en el desarrollo de productos

Fase 1. Definir el reto

El punto de partida es identificar el reto y escribirlo de forma explícita.

- ¿Qué estamos buscando con este esfuerzo?
- ¿Todos estamos de acuerdo con ese objetivo?
- ¿Qué reto nos genera emoción?
- ¿Qué pregunta nos invita a cuestionar la realidad y a pensar en soluciones disruptivas?
- ¿Cómo se construyen los retos de valor?



Figura 6-2. Fase 1. Definir el reto

Ejemplo: ¿cómo podríamos minimizar (verbo retador) el robo de bicicletas de gama alta en parqueaderos públicos (problema) y así incentivar la movilidad sostenible? (objetivo).

Fase 2. Ampliar la visión de la situación problema y su entorno

En primer lugar en esta fase, se exploran tendencias y requerimientos del mercado; es el punto de partida y muy importante para la gestión de productos y servicios innovadores a tener en cuenta por el empresario, una investigación del cliente proporciona más información para entender las necesidades y deseos de estos.

El constante cambio del entorno y de las necesidades de la sociedad y la expansión de los mercados son algunos de los aspectos relevantes que han ocasionado mayores y más complejos requerimientos a los sistemas productivos y empresariales

que desean mantenerse en la competencia. Es así como el análisis de tendencias es un método para estudiar los datos estadísticos y el comportamiento del mercado registrados durante un periodo de tiempo partiendo de la investigación en el perfil demográfico, elementos culturales, clases sociales, factores personales y factores psicológicos para generar información valiosa y crear estrategias para proyectar la gestión de productos y servicios innovadores para la empresa (Castellanos et al., 2011).

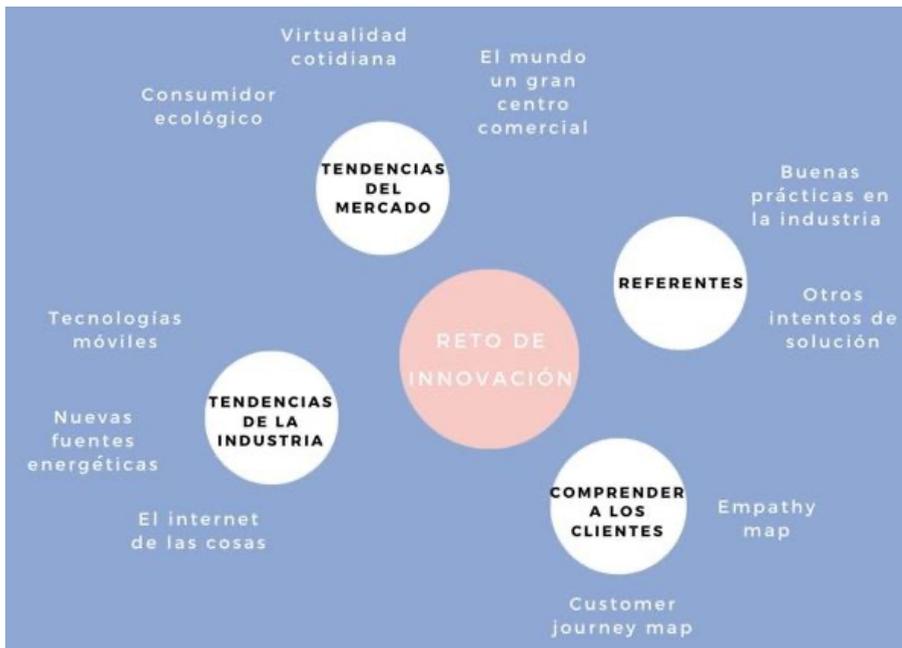


Figura 6-3. Fase 2. Ampliar la visión de la situación problema y su entorno

Durante esta fase también se busca motivar el optimismo y la capacidad de generar nuevas ideas de los directivos y colaboradores de la empresa.

El conocimiento es el motor de las empresas, representa el componente humano de las organizaciones, lo que está dentro de su corazón y cerebro. Como dice Michael Hammer, (s.f., citado por Diez, 2010), el único valor de las organizaciones que no puede ser copiado es precisamente aquél que nace del factor humano, imprescindible y diferencial en las empresas. Dentro del conocimiento se va a incorporar también la cultura, la actitud y los valores de la empresa.

La gestión del conocimiento en los procesos de innovación es imprescindible. Las motivaciones para el cambio son múltiples, a veces son pura casualidad, otras veces vienen impuestas por el exterior o nacen como una necesidad interior. Pueden venir desde cualquier punto, aparecer en la dirección general o en último técnico de producción. Por ello, canalizar esas fuerzas y hacerlas trabajar para la organización, coordinadamente, genera grandes oportunidades para ser competitivos. Por eso es importante que la empresa tenga en cuenta la formación de conocimientos en los trabajadores y se puedan implementar programas de capacitación, incentivos, así como la incorporación de tecnologías.

El propósito de esta fase es lograr una visión global de la situación problema, su entorno, los intentos de solución, la percepción de los afectados, las tendencias del mercado, de la industria y los referentes.

Fase 3. Idear

Ahora es el momento de generar ideas de alto potencial para dar forma y detalle a la solución. Es el momento de desafiar lo establecido, aplicar todo el ingenio del equipo de trabajo, la capacidad creativa, las conexiones neuronales y el trabajo colaborativo para generar un volumen de ideas, organizadas por categorías para facilitar su evaluación e incorporación en los propósitos de la organización.

Proceso creativo



Figura 6-4. Fase 3. Idear soluciones

Esta fase es determinante para la supervivencia y crecimiento de la empresa, por eso diseñar y desarrollar productos y servicios no pueden ser actividades que se tomen a la ligera sin tener en cuenta los factores que se involucran acá. Estos factores son: el diseño, la calidad, las características, el empaque, la etiqueta. Tanto el departamento encargado de esta fase como los directivos deben saber que no solo el costo y la calidad del producto dependen del diseño, sino que este también condiciona el proceso productivo y puede ser un factor estratégico a la hora de competir. Por ello es imprescindible poner a disposición del equipo de desarrollo de productos toda la información disponible sobre necesidades y gustos de los clientes, productos de la competencia, requisitos del producto para su posterior fabricación. Si esto no se hace, es posible que surjan defectos que puedan pasar inadvertidos hasta que el producto llegue al consumidor final y para esto se recomienda llevar una planeación que después se debe poner en marcha, hacer un seguimiento para verificar posibles fallas que permitan controlar y actuar para el mejoramiento continuo.

La producción de bienes y servicios considera el uso de insumos para que se alcancen los objetivos planeados. El entorno organizacional juega un papel importante debido a que es a nivel interno de la empresa en donde se gesta la oferta de productos que se ofrecen en el mercado. Los objetivos de la empresa se retroalimentan y modifican en el tiempo, ya sea en el corto, mediano y largo plazo. La satisfacción se alcanza en la medida en que la empresa es flexible en adaptarse a las nuevas necesidades de la cuota de mercado en la que opere. El cliente final brinda nuevas ideas que los distintos departamentos como el de innovación, desarrollo, producción, entre otros, procesan y atienden desde distintos enfoques. En la medida en que los clientes se encuentran satisfechos con el producto o servicio que se les ofrece, en esa medida se estimula la demanda de los servicios y con ello la empresa se ubica en una mejor posición frente a la competencia. El éxito de una empresa se determina por la productividad y eficiencia con que opere, y esta a su vez se presenta como un factor determinante de su competitividad (Porter, 1998 citado por Rojo et al., 2018).

Fase 4. Probar y validar con el mercado

En esta fase se debe definir cuál conjunto de ideas van a continuar el proceso de hacerse realidad, cuál genera más emoción a los integrantes del equipo de trabajo,

con cuál manifiestan tener más intenciones de querer trabajar, cuál tendría un mayor impacto, qué combinaciones de ideas se pueden hacer y cómo hacerlas realidad.



Figura 6-5. Fase 4. Probar y validar en el mercado

Referencias

- Annie's. (2021). General Mills. Organic Macaroni & Classic Cheddar Cheese with 12g Protein. <https://www.annies.com/product/organic-macaroni-classic-cheddar-cheese-with-12g-protein/>
- Briede-Westermeyer, J. C. y Pérez-Villalobos, C. (2017). Diseño industrial, creatividad e ideación: estudio sobre el desarrollo de productos en la industria manufacturera del Biobío, Chile. *Interciencia*, 42(5), 293-300. <https://www.redalyc.org/journal/339/33952810005/html/>
- Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review* (junio), 1-11. Recuperado de <https://readings.design/PDF/Tim%20Brown,%20Design%20Thinking.pdf>
- Castellanos, O., Fuquene, A. y Ramírez, D. (2011). *Análisis de tendencias: de la información a la innovación*. Editorial Universidad Nacional de Colombia.
- Giraldo, J. P. (2004). Metodología para el desarrollo de nuevos productos. *Primer Encuentro Nacional de Investigación en Diseño Universidad*. https://www.icesi.edu.co/disenohoy/memorias/Witjes_giraldo.pdf

- Giraldo, W. y Otero, M. (2017). La importancia de la innovación en el producto para generar posicionamiento en los jóvenes. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 25(2). <https://doi.org/10.18359/rfce.3072>
- González, E. X. (2017). El tiempo y la materia, atributos del nuevo lujo. *Cuadernos del Centros de Estudios en Diseño y comunicación*, 18(64), 55-62. <https://doi.org/10.18682/cdc.vi64>
- Grupo de desarrollo Regional del Tecnológico de Monterrey. (2009). *Las megatendencias sociales actuales y su impacto en la identificación de oportunidades estratégicas de negocios*. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. http://prospectiva.eu/dokumentuak/Las_megatendencias_sociales_actuales_y_su_impacto_en_la_identificacion_oportunidades_estrategicas_de_negocios.pdf
- Ipsos. (2020). *How much is the world yearning for change after the COVID-19 crisis?* <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2020-09/global-yearning-for-change-after-the-covid-19-crisis-2020-09-ipsos.pdf>
- Keeley, L., Walters, H., Pikkell, R. y Quinn, B. (2013). *Ten types of innovation: The discipline of building breakthroughs*. John Wiley & Sons.
- Kotler, P., Armstrong, G. y Benassini, F. (2012). *Fundamentos de marketing*. Pearson.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2001). *Marketing: edición para Latinoamérica*. Pearson Educación.
- Lerma, A. (2010). *Desarrollo de nuevos productos, una visión integral*. CENGAGE Learning.
- Lloveras, M. J. (2008). Creatividad para la innovación y la complejidad de los productos industriales. *Encuentros Multidisciplinares*. https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/679469/EM_28_5.pdf?sequence=1
- Meliá de Alba, V. (2019). *Las ideas. Conceptos y técnicas creativas*. <http://dx.doi.org/10.6035/Sapientia150>
- Molano, V.J. y Arévalo, P.N. (2013). De la salud ocupacional a la gestión de la seguridad y salud en el trabajo. *Innovar*, 23(48), 28-29. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S012150512013000200003&script=sci_abstract&tlng=es
- Morales, M. y León, A. (2013). *Adiós a los mitos de la Innovación. Una guía práctica para innovar en América Latina*. Innovare.
- Oliver, R. L. (1999). Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*, 63(4_suppl1), 33-44. <https://doi.org/10.1177/00222429990634s105>

- Orkla. (2021). *Sustentabilidad*. Felix. <https://www.felix.se/hallbarhet/>
- Peña, Y., Nieto, P. y Díaz, F. (2008). Cadenas de valor: un enfoque para las agrocadenas. *Revista Equidad y Desarrollo*, (9), 77-85. <https://ciencia.lasalle.edu.co/eq/vol1/iss9/6/>
- Pérez, F.J. (2010). *Gestión por procesos* (4ª e.d.). ESIC Editorial.
- Scott Likens, (17 de septiembre de 2020). Eight emerging technologies and six convergence themes you need to know about. <https://www.pwc.com/gx/en/issues/technology/essential-eight-technologies.html>
- Ramírez, C. (2013). La importancia de la estrategia corporativa en el desarrollo del producto: una propuesta. *Pensamiento & Gestión*, (35), 182-205. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832008.pdf>
- Real Academia Española. (17 de septiembre de 2020.). Tendencia. *Diccionario de la Real Academia Española*. <https://dle.rae.es/tendencia>
- Reef Technology INC (2021). *The Power of Proximity*. Reef. <https://reeftechnology.com/platform/>
- Ries, E. (2012). *Lean Startup: Cómo crear una empresa de éxito utilizando la innovación continua*. Ediciones Deusto.
- Rojo, G.A., Bonilla, J.D. y Masaquiza, C.C. (2018) El desarrollo de nuevos productos y su impacto en la producción: caso de estudio BH Consultores. *Universidad y sociedad*, 10(1), 134-142. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000100134
- Ulrich, K. T. (2011). *Design: Creation of artifacts in society*. Karl T. Ulrich.
- Valencia, R. M. (2019). Relación entre la innovación de productos y capacidades organizacionales. *Ingeniería Industrial*, 40(2), 194-201. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1815-59362019000200194&lng=es&nrm=iso
- Vianna, M., Vianna, Y., Adler, I. K., Lucena, B., y Russo, B. (2012). Design thinking. *Business Innovation*. MJV Press.
- Zabala, E., Peñaherrera-Larenas, F. y Ledesma, G. (2018). El diseño del producto y su importancia en la satisfacción del cliente. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (mayo), 1-13. <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/05/disenio-producto-cliente.html>

Capítulo VII.

Gestión de la cadena y procesos de valor para la innovación

*Claudia Milena Pérez**

*Leidy Janneth Carvajalino Franco***

* Docente investigadora, integrante del grupo de investigación GIDTI, líder semillero Reinnova, programa Administración de Empresas, Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO Cúcuta. Ingeniera Industrial, especialista en Aseguramiento de la Calidad, magister en Dirección del Desarrollo Local. Correo electrónico: claudiami.perez@uniminuto.edu

** Estudiante del Programa Administración de Empresas. Correo electrónico: lcarvajali1@uniminuto.edu.co

La innovación en procesos

La innovación, por lo general, se asocia con actividades relacionadas con la creatividad y el conocimiento, partiendo de ello, la OCDE (2006) considera que la innovación en procesos es “la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, proceso de producción o distribución. Ello implica cambios significativos en las técnicas, los materiales y/o los programas informáticos” (p. 59). Además, las innovaciones de proceso pueden tener por objeto disminuir los costes unitarios de producción o distribución, mejorar la calidad, o producir o distribuir nuevos productos o sensiblemente mejorados. Se puede concluir, entonces, que incorporar innovación en los procesos requiere de cambios significativos en las técnicas, herramientas de trabajo y en el manejo adecuado de la eficiencia y eficacia de los recursos de la empresa que optimicen la productividad y con ello los costos de producción y la calidad de la oferta empresarial.

La innovación en procesos se define como la adopción de métodos tecnológicos nuevos o mejorados, incluyendo los métodos de distribución, y puede comprender cambios en equipos, en la organización de la producción, o ser una combinación de los anteriores. Puede, también, derivarse del uso de un nuevo conocimiento. Estos métodos tecnológicos pueden ser aplicados para producir o despachar productos tecnológicamente mejorados, lo cual no sería posible usando métodos convencionales de producción o, esencialmente,

mejorando la producción o despacho de los productos ya existentes. (Jaramillo et al. 2001, p. 36).

Incorporar innovación en proceso, y con ello cambios significativos en sus modelos de producción y distribución, requiere de grandes exigencias técnicas y empresariales, siendo principalmente la condición de tener capacidad de innovar continuamente la más importante. La mayoría de las pymes en América Latina no cuenta con estas exigencias. Casi todas ellas se insertan en áreas de producción estandarizadas y con baja intensidad de conocimientos, en las que compiten directamente con la producción a gran escala o con grandes casas comerciales. Un ejemplo de ello es la producción de bienes de consumo masivo (confección, calzado, alimentos, genéricos), donde las pymes, en la región, no encuentran ventajas competitivas (Dini et al., 2014).

Por las razones expuestas anteriormente la innovación en procesos determina la capacidad de una empresa, aplicando la gestión de calidad en sus procesos y en el control y manejo de sus herramientas, de esta forma mide los procesos de gestión y de producción dentro y fuera de la organización. De tal manera, mientras no se aplique una innovación en procesos tecnológicos, también podemos encontrar dichos factores en el mejoramiento de las estructuras administrativas y del mercado (González, 2014).

La cadena de valor como herramienta de gestión en la innovación de procesos

La cadena de valor es una herramienta necesaria e importante en la gestión empresarial, para conocer y mejorar el accionar, con valor agregado, en los procesos de la organización, según Porter (1987, citado por Morillo, 2005), padre de esta propuesta, “la cadena de valor es un instrumento y modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial para generar valor al cliente final” (p. 45). Hoy en día, este modelo continúa vigente para realizar análisis al interior de la organización y la toma de decisiones que propendan por la mejora continua.

Esta cadena de valor ayuda a conocer la situación actual de la empresa y detectar los problemas y desperdicios de los procesos, para finalmente seleccionar las técnicas de producción esbelta que permitan eliminar dichos desperdicios (González y Velázquez, 2012). Por otro lado, la cadena de valor según Peña et al. (2008) facilita la creación de alianzas productivas,

permitiendo el uso más eficiente de los recursos, además de que resalta el papel de la distribución y el mercadeo como factores claves de una mayor competitividad, así como facilita el flujo de información entre los actores y ayuda al desarrollo de soluciones de manera conjunta con la identificación de problemas y cuellos de botella a lo largo de la cadena. Por último, permiten analizar de manera independiente y conjunta cada eslabón de la cadena. (p. 79).

También cabe resaltar que la cadena de valor es muy útil “para entender el funcionamiento de los mercados de bienes y servicios; es decir para visualizar mejor cómo se forman la oferta y la demanda y cómo se enfrentan en un tiempo y un espacio determinado” (Jansen y Torero, 2008, p. 7).

En definitiva, la cadena de valor es

el conjunto interrelacionado de actividades creadoras de valor, la cual va desde la obtención de fuentes de materias primas, hasta que el producto terminado es entregado al consumidor final, incluyendo las actividades de post venta (devoluciones, garantías, servicio técnico, mantenimiento, instalación, reciclaje, etc.), en las cuales participan varias empresas. (Vergíu, 2013, p. 18).

La cadena de valor es un enfoque empresarial, que orienta la implementación de estrategias diferenciadoras de productos y de valor agregado e innovador en general en la organización, lo que permite lograr mayores ventajas competitivas, que según Porter (1990), dependen del valor que una empresa crea y proporciona a sus clientes. Además, la cadena de valor permite orientar la sostenibilidad de la organización en el largo plazo (Peña et al., 2008).

Elementos que conforman la cadena de valor

La mejora continua de la productividad y la competitividad organizacional requiere del análisis frecuente de la actividad empresarial, para detectar debilidades y fortalezas y aplicar acciones de mejora. En este sentido, la cadena de valor es una “descomposición de la empresa en actividades, buscando ventaja competitiva precisamente en aquellas actividades que son generadoras de valor” (Suárez, 2013, p. 250).

Asimismo, Porter (1998, citado por Vergiú, 2013) señala que las actividades de valor se dividen en dos grandes grupos:

primarias y de apoyo. Por una parte, en las primarias se encuentran la creación física del producto, la venta y finalmente su respectiva entrega al cliente, asistiéndolo en la etapa posterior de la venta. Del mismo modo, las actividades de apoyo respaldan a las primarias actuando de manera recíproca, ofreciendo materias primas, tecnología, recursos humanos y distintas funciones globales (p.18).

Por otro lado, Briz et al. (2010) agregan que la cadena de valor “incluye las actividades empresariales y su forma de actuación, pudiendo clasificarse en primarias (producción, logística, *marketing* de ventas y servicio de postventa) y de apoyo (infraestructura empresarial, recursos humanos, desarrollo tecnológico y aprovisionamiento), debiendo estar todas ellas coordinadas” (p. 46).

La logística interna y externa son elementos de gran importancia en la cadena de valor, tienen una estrecha relación con el manejo eficiente de los tiempos, almacenamiento y disminución de desperdicios de producción. “Estos elementos incorporan principalmente las actividades relacionadas con la creación de los productos o servicios dentro de la organización, incluyendo procesos como la planificación de producción, implantación de procesos, el control de calidad y la evaluación de los trabajos realizados, entre otros” (Bobadilla y Sánchez, 2014, p. 18).

Gestión integral en la empresa para la innovación en la cadena de valor

Un sistema integrado de gestión es aquel que incluye “todos los componentes de la organización en un sistema coherente, que permite el cumplimiento de su propósito

y misión, y que deben estar enfocados a la satisfacción de las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas” (Arias, 2014, p. 3).

Las organizaciones deben demostrar su compromiso hacia todas las partes interesadas y no sólo hacia el cliente, sino también su compromiso con el medio ambiente, con el personal de la organización y otros actores sociales. Lo anterior obliga a pensar en integrar los sistemas de gestión la calidad, medioambiental y de la seguridad y salud del trabajo, partiendo precisamente de los aspectos que tienen en común. (p. 4).

Según la ISO 9000 (Organización Internacional de Normalización [ISO], 2015) que fundamenta los conceptos requeridos en la gestión de calidad que orienta dichas normas, un sistema de gestión es un

conjunto de elementos de una organización interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos para lograr estos objetivos. Un sistema de gestión puede tratar una sola disciplina o varias disciplinas, por ejemplo, gestión de la calidad, gestión financiera o gestión ambiental. Los elementos del sistema de gestión establecen la estructura de la organización, los roles y las responsabilidades, la planificación, la operación, las políticas, las prácticas, las reglas, las creencias, los objetivos y los procesos para lograr esos objetivos.

Es indispensable que las microempresas de la región reconozcan y mejoren sus sistemas de gestión empresarial, generalmente soportados en modelos tradicionales y en la gran experiencia productiva. Los sectores productivos de gran relevancia en el territorio como son calzado y marroquinería, diseño y confecciones, alimentos, servicios y comercio, entre los más importantes, mantienen rutinas productivas que por muchos años han hecho sostenibles las empresas, sin embargo hoy, incluso con la actual pandemia mundial, se ha requerido de estas organizaciones, reestructuración de su accionar y cambios inmediatos en su modelo de gestión, principalmente, en la forma de comercialización y venta de sus productos, por lo que ha sido necesario incorporar acciones como el *marketing* digital, que no se pensaba que se iban a demandar con tanta urgencia. Este impulso que se ha iniciado por la necesidad de supervivencia frente a la problemática mundial, debe continuar y seguir incorporando en el actuar cotidiano de la empresa diferentes elementos de gestión integral

que sigan contribuyendo a generar mayor capacidad y valor productivo, para el crecimiento empresarial.

La gestión integral de calidad, seguridad y salud en el trabajo y medio ambiente, en la mejora de la cadena de valor

La gestión de calidad

El modelo de gestión orientado desde la norma ISO 9001 (2015), se basa en nuevos principios para la gestión de la calidad, como son los de la organización orientada al cliente, enfoque basado en procesos, enfoque de sistemas para la gestión, y la mejora continua entre los más importante (Pérez, 2010). Un sistema de gestión de calidad (SGC) puede entenderse como “la articulación de los diferentes métodos, recursos, personas, insumos que como resultado de su articulación generan unos resultados asociados con el uso racional de los recursos y se tiene como propósito la consecución de la satisfacción de los clientes” (Fontalvo et al., 2012, citados por Martínez, 2018, p. 168); para lograrlo, las empresas han utilizado diferentes métodos, como la adopción de la norma ISO 9001.

En el caso de Colombia, el tema de la calidad empezó a ser una prioridad desde que en los años noventa, cuando el Estado inició un proceso de apertura económica, firmando tratados o acuerdos de libre comercio, con los que, además de permitir una mayor variedad de bienes y servicios, profundizó la competencia internacional, lo que dio cuenta de que la infraestructura de calidad del país estaba fuertemente rezagada en comparación no solo a los países desarrollados, sino con respecto a los demás países latinoamericanos (Martínez, 2018).

La calidad en los bienes y servicios se ha convertido en el eje fundamental de los consumidores de la sociedad actual, por tal razón, las organizaciones se han preocupado por mantener la calidad de sus productos con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes. Lo anterior ha generado competencia entre las empresas, y las ha llevado a adoptar, implementar y actualizar sistemas de gestión que les permitan alcanzar altos estándares de calidad para dar respuesta a las exigencias del medio, y diferenciarse de las demás (Martínez, 2018).

Lo más importante en la implementación de un sistema de calidad, más allá de la certificación, en especial en microempresas que quizá no cuentan con los recursos económicos para ello, es generar una cultura de hacer bien el accionar empresarial, en busca del equilibrio de los recursos para cumplir con los requisitos solicitados por el cliente y los requisitos internos de un personal de directivos y colaboradores trabajando en equipo, con compromiso y bienestar, concededores de los procedimientos y con los recursos necesarios. Sumado, al manejo óptimo de los mismos en cuanto a calidad, cantidad, tiempo y costos, indicadores de gran importancia para la generación de valor en todo el proceso de producción y la disminución de los desperdicios, para lograr un producto que satisfaga las expectativas del mercado y la productividad requerida en el éxito empresarial. La calidad debe convertirse en parte de la rutina y la conciencia de todos los integrantes de la organización, para aprovechar los saberes y asumir nuevos aprendizajes como parte de la cotidianidad e incorporar la mejora continua como un ciclo de gran importancia en el crecimiento y sostenibilidad de la organización en un mercado globalizado y competitivo.

La gestión de la seguridad y salud en el trabajo

El Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) abarca una disciplina que trata de prevenir las lesiones y las enfermedades causadas por las condiciones de trabajo, además de la protección y promoción de la salud de los empleados. Tiene el objetivo de mejorar las condiciones laborales y el ambiente en el trabajo, además de la salud en el trabajo, que conlleva la promoción del mantenimiento del bienestar físico, mental y social de los empleados. Parte de esta estructura interna de la organización debe ser la SG-SST, si se tiene en consideración que la gestión “es llevada a todos los ámbitos de la empresa y se resume como el apoyo en el desarrollo de prácticas y conceptos que facilitan el alineamiento de la organización desde un principio hasta su fin (Molano y Arévalo, 2013, p. 28).

En Colombia existe un marco normativo amplio en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo, a través de leyes, decretos, resoluciones, entre otras figuras legales, que pretenden garantizar la seguridad y proteger el estado de salud de las personas entorno a las actividades laborales en que se desarrollan al interior de las organizaciones. Si bien, la seguridad y salud en el trabajo se convirtió en una norma para su cumplimiento, lo que debería hacerse voluntaria y responsablemente, aún

existe un gran porcentaje de micro y pequeñas organizaciones que no cumplen a cabalidad con ello, principalmente, por la falta de conciencia y mayor respeto por el cuidado de la vida principalmente. Esto implica reforzar un mayor trabajo cultural y de conocimientos de los riesgos que se exponen de acuerdo al tipo de actividad empresarial.

La gestión ambiental

En cuanto a la gestión ambiental, la ISO estableció la serie de normas ISO 14000, un conjunto de normas destinadas a estimular a las organizaciones a responsabilizarse de las repercusiones ambientales de sus actividades. En una organización donde se desee implementar un sistema de gestión ambiental es necesario definir una política ambiental, que refleje las intenciones relacionadas con el desempeño ambiental. “Debe establecer objetivos claros y prudentes, para que puedan ser de utilidad a las partes interesadas, tanto externas como internas a la organización y, permitir desplegar objetivos y metas de este sistema” (Castellano, 2014. p. 19).

Según Castellanos (2014), “si bien no existe un único método para el desarrollo de un sistema de gestión ambiental para aplicar a una organización, es importante definir los elementos que lo integran, y describir las actividades que sustentan una implementación” (p. 14), este sistema aporta beneficios o ventajas comunes a las organizaciones, como son:

- Mejoras en los costos: la implementación de un sistema de gestión ambiental le permite a la empresa aumentar la eficiencia en sus procesos, mejorar la asignación de recursos, reducir costos por multas e indemnizaciones, etc.
- Mejoras en la competitividad dentro del mercado: disponer de un sistema de gestión ambiental (SGA) certificado puede ser de gran ventaja para ganar ofertas o contratos frente a otras organizaciones aspirantes.
- Mejoras en las relaciones con terceros interesados: el desarrollo de un SGA disminuye el impacto generado en el ambiente, y favorece las relaciones con el vecindario en el cual se encuentra ubicada la organización, reduce riesgos, fomenta las buenas relaciones con sus empleados y aseguradoras e incrementa los beneficios propios de la organización, complaciendo a sus accionistas.

- Mejoras a nivel de imagen de la organización: con el marcado crecimiento de la conciencia ambiental, una organización que tenga certificado un SGA, tendrá muy buena imagen frente a la sociedad.

Metodologías de apoyo para la gestión integral empresarial

Método kaizen: mejora continua

El método *kaizen* es un sistema de gestión que está orientado a la mejora continua de procesos en busca de erradicar todas aquellas ineficiencias que conforman un sistema de producción. El rápido avance tecnológico, la creciente y feroz competencia entre organizaciones o el recortado ciclo de vida de los productos hace inevitable que las empresas de hoy en día se concentren en maximizar la calidad. *Kaizen* está formado por los términos “kai” y “zen” que viene a significar algo así como “cambio a mejor” y derivan en la mejora continua de procesos. El *kaizen* sobresale del resto de filosofía y sistemas de gestión ya que puede ser aplicable tanto a nivel social como a nivel empresarial o de negocios. En este último caso, el método *kaizen* se caracteriza por utilizar una cultura que involucra a toda la empresa, desde el nivel directivo hasta los niveles operativos de la organización.

Básicamente, lo que propone el método *kaizen* es la eliminación de todos aquellos grandes desperdicios que origina un sistema productivo y que se determinan en siete categorías diferenciadas como son: defectos, exceso de producción, transporte, esperas, inventarios, movimiento y procesos innecesarios. Así pues, el método *kaizen* desarrolla un modelo basado en la calidad total y en la mejora continua de procesos. El sistema productivo empresarial debe ser mejorado de manera constante, entendiendo el concepto del *kaizen* como un medio o camino a seguir, nunca como un objetivo final.

Metodología de las 5S

El método de las 5S es una herramienta incluida en el *kaizen*, parte de la ola innovadora en la gestión por procesos, basada en cinco principios simples. Referida al mantenimiento integral de la organización, no sólo de equipos, instrumental e infraestructura sino del cuidado del entorno de trabajo por parte de todos. Del

mismo modo esta metodología se denomina 5S debido a las iniciales de las palabras japonesas *seiri*, *seiton*, *seiso*, *seiketsu* y *shitsuke* que significan clasificación, orden, limpieza, estandarización y disciplina (Briozzo, 2016).

- *Seiri*: separar/clasificar (*sort*). “Se refiere a la importancia de mantener solo lo necesario para realizar las tareas, eliminando del área de trabajo los elementos que no se requieren para la ejecución de las mismas. Estas acciones preparan a los lugares de trabajo para que sean más seguros y productivos, liberando espacio útil, facilitando el control visual y reduciendo el tiempo de acceso a lo necesario” (p. 6).
- *Seiton*: poner en orden (*set in order*). “Refiere que es necesario mantener el instrumental y equipos en condiciones de fácil utilización. Esta práctica permite disponer de un lugar adecuado para cada elemento de trabajo, facilitando el acceso rápido a los mismos y la liberación de espacio. Se mejora la presentación y estética de los lugares de trabajo, comunica orden, responsabilidad y compromiso con la tarea” (pp. 6-7).
- *Seiso*: limpiar/ “brilla de limpio” (*shiny clean*). “Precisa en la importancia de mantener limpios los lugares de trabajo, el instrumental y los equipos, identificando las fuentes de suciedad. Se integra la limpieza como parte del trabajo diario y se asume como una actividad regular de mantenimiento: “la limpieza es inspección”, para mantener el sitio de trabajo en perfectas condiciones. Son convenientes un cronograma y un manual de limpieza” (p. 7).
- *Seiketsu*: “limpieza estandarizada” (*standardized cleanup*). “Busca mejorar los logros obtenidos. Son operaciones estandarizadas que permiten mantener los logros alcanzados con la aplicación de las tres primeras “S” a la vez que se mejora el bienestar del personal al crear el hábito de conservar siempre impecable el sitio de trabajo. Si esto no ocurre, es posible que el lugar de trabajo nuevamente llegue a tener elementos innecesarios y se pierda la limpieza alcanzada con las acciones” (p. 6).
- *Shitsuke*: autodisciplina/“sustentar” (*sustain* o “disciplina sostenida”). “Significa convertir en hábito el empleo, utilización y respeto de las normas, estándares y controles establecidos para conservar el sitio de trabajo impecable, con la consecuente satisfacción de todos los integrantes de la

organización. Este concepto es el puente entre las 5S y el concepto *kaizen* o de mejora continua e implica un desarrollo de la cultura del autocontrol dentro de la organización” (p. 7).

La cadena de suministro y su administración

Una efectiva gestión de la cadena de suministro implica el análisis de información y bienes que se intercambian entre proveedores y clientes, incluyendo fabricantes y distribuidores de esta gestión, depende contar con todos los recursos requeridos en toda la cadena de valor, para que se pueda movilizar los materiales y la información de forma ágil y adecuada así como el manejo de inventarios y almacenamientos requeridos sin ocasión de acumulaciones productivas o desperdicios; “la gestión de la cadena de suministro cumple un importante rol en el crecimiento de las utilidades, la reducción de costo y la maximización del uso eficiente del capital de trabajo” (Bobadilla y Sánchez, 2014, p. 13).

La gestión de la cadena de suministro está influenciada por cambios rápidos que tienen que ser absorbidos por las organizaciones para enfrentarse al mundo competitivo, que obligan cambiar la manera de diseñar las cadenas de suministro, la manera de gestionarlas, cómo planearlas, cómo conducir las para evolucionar a las características de sus niveles altos. (p. 49).

Es un requisito actual en el manejo del suministro, generar relaciones beneficiosas entre empresas y proveedores, así como con los clientes, en donde se fortalezca la responsabilidad y la confianza para ayuda colaborativa en cumplimiento de cada uno de los compromisos adquiridos por las partes, para el fomento de ganancias y el intercambio de satisfacción de valores esperados por parte de las empresas involucradas.

Ruta operativa de gestión de la cadena y los procesos de valor

La presente ruta operativa tiene como objetivo acompañar a los microempresarios en la mejora de la cadena de valor y los procesos productivos, desde la gestión administrativa de los mismos. Pretende concientizar a los empresarios sobre la

importancia de la eficiencia, eficacia y mejora continua en el manejo productivo de la empresa y los beneficios que representa tanto en recursos económicos como en la oferta de valor cumpliendo con los requisitos exigidos del mercado y de los clientes.

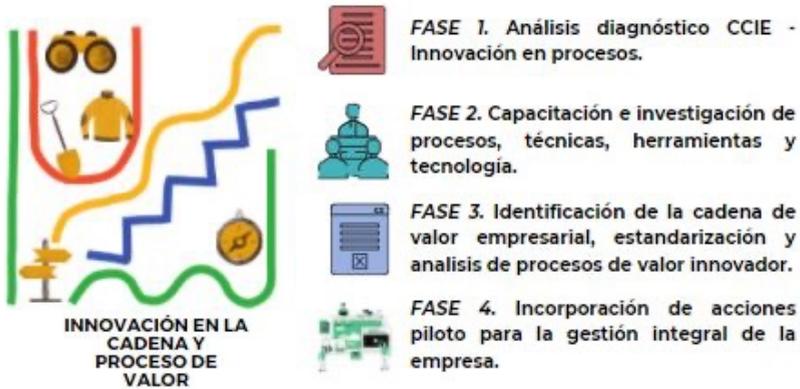


Figura 7-1. Ruta operativa de la gestión de la cadena y procesos de valor

Fase 1. Análisis diagnóstico CCIE en innovación de procesos

Al inicio de este proceso, se realiza un análisis de los resultados obtenidos en la aplicación del diagnóstico CCIE, en cuanto a los indicadores relacionados con la investigación que realiza la empresa de nuevas técnicas y tecnologías que podrían fortalecer la productividad empresarial, así como el análisis del desempeño que realiza y el conocimiento y accionar en la gestión integral de la empresa en cuanto a calidad, seguridad y salud en el trabajo y manejo ambiental. También se analiza el manejo de costos de producción y distribución.



Figura 7-2. Fase 1. Análisis diagnóstico CCIE en innovación de procesos

Fase 2. Capacitación e investigación de procesos, técnicas, herramientas y tecnología

Desarrollo de capacitaciones que fortalezcan el conocimiento de los empresarios en la importancia de la gestión de la cadena de valor y los procesos productivos para lograr la optimización de recursos, la identificación de acciones que incorporan valor en el accionar productivo y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Este ejercicio se complementa con el intercambio de experiencias exitosas de otros países y regiones que han avanzado en estos modelos de gestión, para motivar y comprometer el buen ejercicio de la cultura y mejora continua en la calidad de producción y prestación del servicio.

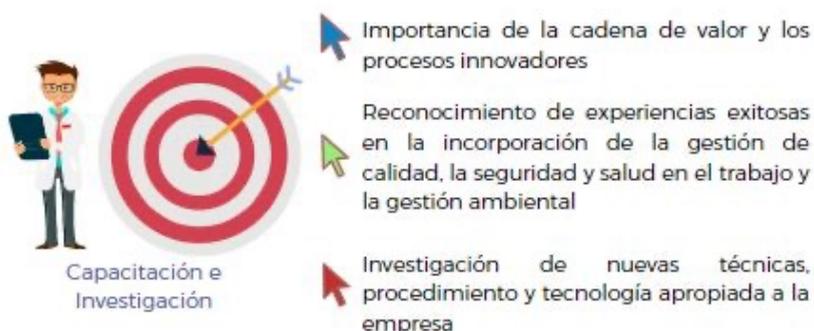


Figura 7-3. Fase 2. Capacitación e investigación de procesos, técnicas, herramientas y tecnología

Fase 3. Identificación de la cadena de valor, estandarización y análisis de procesos

Esta fase de trabajo de campo participativo con propietarios, directivos y trabajadores pretende identificar los procesos principales directamente relacionados con la producción y los de apoyo que aportan los recursos y la administración en general requerida para el desarrollo de los principales. Así mismo, se aplicarán herramientas de análisis de los principales procesos para identificar acciones que requieran de mejoras o acciones preventivas y correctivas en la incorporación de valor y la eliminación de desperdicios. Finalmente, se desarrollará estandarización de los procesos con las acciones requeridas para su mejor funcionamiento, así como los responsables que intervienen en el mismo e indicadores de gestión para seguimiento y evaluación de los mismos.

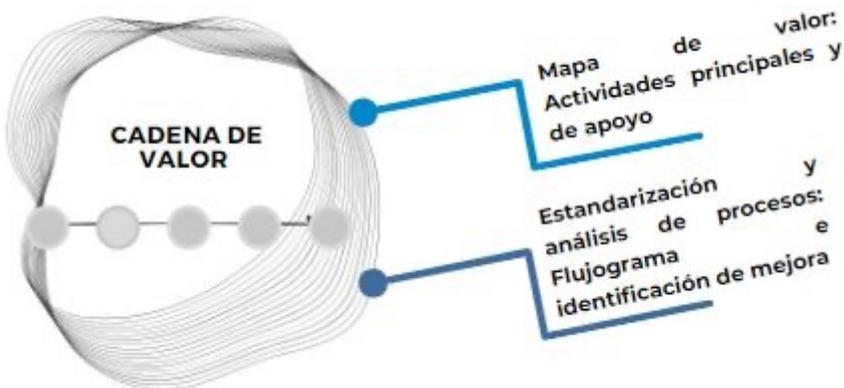


Figura 7-4. Fase 3. Identificación de la cadena de valor, estandarización y análisis de procesos

Fase 4. Incorporación de acciones piloto para la gestión integral de la empresa

Esta última fase busca acompañar la empresa en la realización de acciones de mejora de la productividad empresarial, resultado del análisis diagnóstico y el análisis de los procesos. Así mismo se orientarán en el conocimiento y el accionar de la filosofía *kaizen* y el método de las 5S, como herramientas que pueden ir mostrando

resultados positivos de los cambios simples, con bajos recursos y que van dando beneficios en el corto y mediano plazo. Esto con el fin de que el empresario inicie la gestión y se motive a continuar trabajando en ella.



Figura 7-5. Fase 4. Incorporación de acciones piloto para la gestión integral de la empresa

Referencias

- Arias, M. (2014). Integración de los Sistemas de Gestión de Calidad, el Medio Ambiente y la Seguridad y Salud del Trabajo. *Ciencias Holguín*, 10(2), 1-11. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181531232004>
- Aguilar, E. y Sastre, M. (2016). *Dirección de recursos humanos, un enfoque estratégico*. McGraw Hill.
- Bobadilla, S. y Sánchez, L. (2014). *Análisis de los conceptos de la cadena de suministro y su relación con el desempeño organizacional* (Estudio monográfico, Universidad del Rosario). <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/10118/10154413432014.pdf;jsessionid=325ABF64E4B3585893A3E9A297285068?sequence=9>
- Briozzo, G. (2016). Las “5S” herramienta de mejora de la Calidad. *Hospital Materno-Infantil Ramón Sardá*, (1), 3-11. <https://www.sarda.org.ar/images/2016/03%20%20Las%205%20S%20-%20Herramienta%20de%20mejora%20de%20la%20calidad.%20G.%20Briozzo.pdf>
- Briz, J, Felipe, I. y Briz de Felipe, T. (2010). La cadena de valor alimentaria. Un enfoque metodológico. *Boletín económico de ICE*, (2983), 42-54 https://www.researchgate.net/publication/42091659_La_cadena_de_valor_alimentaria_un_enfoque_metodologico

- Castellanos, F. (2014). *Diseño de un Sistema de Gestión Ambiental para Implementar en el Ministerio de Administración y Gestión Pública del Gobierno de la Provincia de Córdoba*. (Proyecto ambiental, Universidad Nacional de Córdoba). <https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/1353/TESIS%20-%20F.%20Castellano-FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Dini, M., Rovira, S. y Stumpo, G. (2014). *Una Promesa y un suspirar. Política de innovación para América Latina* (Documento de proyecto CEPAL-GIZ). Naciones Unidas.
- González, L. (2014). *El impacto del desarrollo de proveedores en la cadena de suministros* (Tesis de especialización, Universidad Militar Nueva Granada). <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13483/EL%20IMPACTO%20DEL%20DESARROLLO%20DE%20PROVEEDORES%20EN%20LA%20CADENA%20DE%20SUMINISTROS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- González, A. y Velázquez, S. (2012). Mapa de cadena de valor implementado en la empresa Agronopal ubicada en el D.F. *Ingeniería*, 16(1), 51-57. <https://www.redalyc.org/pdf/467/46724109005.pdf>
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación-ICONTEC (2015). Norma Técnica Colombiana 9001:2015.
- Jansen, H., y Torero, M. (1994). *Resumen de la literatura de cadenas de valor agropecuarias en cinco países centroamericanos*. Investigación de Políticas Alimenticias (IFPRI). <https://cenida.una.edu.ni/relectronicos/REE21J35.pdf>
- Jaramillo, H., Lugones, G. y Salazar, M. (2001). *Normalización de indicadores de innovación tecnológica en América Latina y el Caribe. Manual de Bogotá*. Colciencias.
- Keeley, L., Walters, H., Pikkell, R. y Quinn, B. (2013). *Ten types of innovation: The discipline of building breakthroughs*. John Wiley & Sons.
- Martínez, R. A. (2018). Factores de éxito de la certificación ISO 9001 en empresas de Cúcuta y su Área Metropolitana. *Estudios Gerenciales*, 34(147), pp. 216-228. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.147.2599>
- Morillo, M. (2005). Análisis de la cadena de valor industrial y de la cadena de valor agregado para las pequeñas y medianas industria. *Actualidad Contable FACES*, 8(10), 53-70. Recuperada de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25701006>

Organización Internacional de Normalización. (2015). Sistema de gestión de la calidad: fundamentos y vocabulario (ISO 9000). <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es>

Porter, M. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*. Harvard Business Reviw.

Suárez, J. (2013). Control de gestión en la cadena de valor y los aportes de la contabilidad de gestión: estudio de caso de una compañía colombiana. *Cuadernos de Contabilidad*, 14(34), 245-262. <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuacont/article/view/6075>

Vergíú, C. J. (2013). La cadena de valor como herramienta de gestión para una empresa de servicio. *Industrial Data*, 16(1), 17-28. 10.15381/idata.v16i1.2944

Capítulo VIII.

Redes y alianzas para la innovación en Norte de Santander

*José Fernando Meneses Otero**

*Claudia Milena Pérez***

*Olga Victoria Rodríguez Manasse****

- * Docente investigador, Programa Administración de Empresas, Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO Cúcuta. Ingeniero Industrial, especialista en Gerencia de Empresas, especialista en Gerencia de Mercadeo, magíster en Administración de Empresas e Innovación. Correo electrónico: jose.meneses.o@uniminuto.edu
- ** Docente investigadora, integrante del grupo de investigación GIDTI, líder semillero Reinnova, programa Administración de Empresas, Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO Cúcuta. Ingeniera Industrial, especialista en Aseguramiento de la Calidad, magíster en Dirección del Desarrollo Local. Correo electrónico: claudiami.perez@uniminuto.edu
- *** Docente UDES, integrante del grupo de investigación EUREKA-UDES. Ingeniera industrial, especialista en Gerencia de Empresas, magíster en Administración de Proyectos. Correo electrónico: Ol.rodriguez@mail.udes.edu.co.

En el hiperconectado mundo actual, ninguna compañía puede o deberían hacer las cosas sola. El cuestionamiento de toda gerencia debe empezar en cómo conectarse con otros para generar valor. Esta generación de valor puede darse en varios niveles, de forma tal que se aprovechen procesos, tecnologías, ofertas, canales y marcas de otras empresas. Así pues, una empresa capitaliza sus propias fortalezas mientras aprovecha las capacidades y activos de otros (Keeley et al., 2013).

No cabe duda de que gran parte del éxito depende de la capacidad y decisión interna de una organización, pero también que cualquier organización puede fortalecerse con el apoyo y el contacto permanente con otros actores del entorno, ya sean públicos o privados e incluso de la misma competencia. Si se relaciona tal éxito con la innovación organizacional, todas aquellas actividades innovadoras “dependen en parte de la variedad y estructura de sus vínculos con el entorno, con las fuentes de información, del conocimiento, de las tecnologías, de las buenas prácticas, y de los recursos humanos y financieros. Cada vínculo conecta a la empresa innovadora con otros agentes del sistema de innovación” (OCDE, 2006, p. 27). De esta manera, es posible un intercambio de información, conocimiento, experiencias, recursos y otros aspectos que favorecen el desarrollo empresarial y competitivo, a través de la generación de redes o alianzas para el trabajo conjunto en diferentes apuestas.

¿Qué es una red?

Delgado (2003) propone como concepto de red un “conjunto de individuos, grupos y organizaciones, que establecen relaciones e intercambios de manera sostenida, con el propósito de lograr objetivos comunes en forma colectiva y eficiente, siendo esto la razón de ser de la red” (p. 29). Este esquema alternativo al tradicional integra a empresas locales, entidades estatales y centros de producción de conocimiento para de esta forma, elevar las capacidades competitivas del ecosistema empresarial, social o económico local. En este mismo sentido, Dabas y Perrone (1999) afirman que las redes pueden ser vistas como sistemas, ya que tienen una clara finalidad, pero están abiertos en sus límites, con lo que queda el dimensionamiento y la conformación última de la red a criterio de sus miembros y de los acuerdos que entre ellos establezcan. Es así como “la esencia del trabajo en red es la decisión de una o más personas, instituciones o áreas institucionales, de desarrollar una tarea en común en procura de objetivos compartidos explícitos, manteniendo la identidad de los participantes” (p. 6).

“El futuro es impredecible, los consumidores disponen de una creciente gama de alternativas y el ritmo del cambio se acelera constantemente” (Ries, 2012, p. 41). En este panorama, crece la presión competitiva de los agentes económicos y se vuelve necesario explorar nuevos modelos de actuación, de forma tal que no se enfrenten los diversos retos organizacionales de manera individual. De esta manera, se crean redes empresariales. Según López (2003, citado por Becerra (2008), los objetivos principales de una red empresarial son:

- Elevar la competitividad y la rentabilidad de las empresas de la red.
- Inducir la especialización de las empresas en algunas de las diferentes etapas del proceso productivo.
- Consolidar la presencia en el mercado de las empresas que integran la red.
- Facilitar el acceso de las empresas a servicios que les resultan inaccesibles de manera individual. (p. 33).

Keeley et al. (2013) definen diversas formas en la configuración de una organización, es decir, su funcionamiento interno y su sistema empresarial en las cuales es posible innovar. Los autores presentan oportunidades de innovar en red, “las innovaciones de red también ayudan a los ejecutivos a compartir el riesgo en el desarrollo de nuevas ofertas y empresas. Estas colaboraciones pueden ser breves o duraderas, y pueden formarse entre aliados cercanos o incluso competidores acérrimos” (p. 44).

Para detectar posibles oportunidades de innovación en red, los autores proponen buscar respuesta a los siguientes interrogantes:

- ¿La empresa trabaja con otras firmas o colaboradores sorprendentes para desarrollar nuevas ofertas que impulsen un cambio de los negocios como siempre?
- Por el contrario, ¿la empresa habilita las ofertas de otros jugadores pres-tándoles sus canales, procesos, marca u otros activos únicos?
- ¿La empresa ha formado asociaciones inusuales, por ejemplo, con empresas que parecen no estar relacionadas con su negocio actual o con competidores?
- ¿Colabora la empresa con sus proveedores o clientes para desarrollar, probar o comercializar nuevos productos? (Keeley et al., 2013, p. 45).

Es así como ejercicios de innovación abierta (premios o *crowdsourcing*) han ayudado a las empresas a reclutar a unos pocos elegidos o al mundo entero para resolver desafíos difíciles. De igual forma, “otros ejemplos de innovación de la red incluyen la creación de mercados secundarios para conectarse con consumidores alternati-vos o la creación de franquicias para otorgar licencias de pensamiento, capacidades y contenido de la empresa a los socios de pago” (Keeley et al., 2013, p. 44).

Por su parte, Louffat (2004) plantea el término de estructura organizacionales en red (EOR):

Las redes organizacionales representan una estructura básica para el funcio-namiento simultáneo, coordinado e integrado de más de una organización, pues presenta las diversas relaciones interorganizacionales existentes entre los diferentes elementos que la conforman. Esas interrelaciones abarcan aspectos

técnicos y de comportamiento, basados en los componentes y condicionantes que influyen en su propio diseño. (p. 106).

Así, las redes empresariales en sí mismas pueden llegar a conformar estructuras organizacionales en red, donde el todo será más grande que la suma de las partes que lo componen.

Según Delgado (2003), las siguientes son algunas ventajas de trabajar en red:

- Promueve actuaciones colectivas autogestionarias y descentralizadas de actores locales mediante redes horizontales, circulares de gestión de proyectos y actividades en función del desarrollo local.
- Puede constituir una manera de trabajo comunitario para autoconstruir y organizar el sentido común de los actores de la producción local centrado en una visión compartida de su responsabilidad colectiva e individual, en el acrecentamiento de las capacidades productivas y, por tanto, en el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades de sus entornos.
- Impulsa formas de pensar y actuar utilizando la experiencia, la creatividad y el compromiso de los productores, agentes del gobierno y miembros de centros de producción de conocimientos para alcanzar el desarrollo local de manera compartida y colaborativa.
- Facilita la creación de un sistema para el desarrollo o incremento de la capacidad de gerencia de proyectos de mejoramiento de la capacidad y calidad productiva, a partir de la integración de esfuerzos.
- Permite el aprendizaje colectivo que incorpora las visiones y las experiencias de los productores a la identificación y resolución autogestionaria de problemas comunes.
- Configura una manera de comprometer y motivar a los productores a participar en forma solidaria en los asuntos de la sociedad local.
- Ofrece la oportunidad a las comunidades de productores de construir su historia con sus propias manos expresado en un novedoso protagonismo sociopolítico.

- Propicia un aprendizaje colectivo que se proyectará en la calidad de la producción y en las actitudes y cultura hacia la excelencia de cada uno de los miembros de la comunidad.
- Se genera una comunidad de aprendizaje y conocimiento que permite universalizar los saberes, llevando el conocimiento local a un contexto global.
- Al trabajar en red se comparten saberes, lecciones aprendidas, ideas, diálogo en torno a temas comunes que enriquecen la labor interna de cada uno los miembros de la red.
- Al unir esfuerzos y experiencias en torno a propósitos comunes, se logran resultados concretos y significativos.
- El trabajo en red supone una estrategia de gestión que permite responder con rapidez a los cambios del contexto.
- Cuando se trabaja con otros uno de los resultados naturales es el fortalecimiento interno de cada uno de los miembros.
- A través de los procesos de aprendizaje mutuos, se promueven nuevos paradigmas de desarrollo que pueden ser divulgados y puestos en práctica alrededor del mundo.

Las alianzas

Las organizaciones con intereses específicos y complementarios para el desarrollo de iniciativas que no podrían lograr por separado, se alían, suman fuerzas y recursos propios. Tal es el caso de procesos de licitación, planear y ejecutar proyectos o realizar un evento. La alianza se forma entonces entre dos o más actores sociales u organizaciones diferentes, para lograr una conveniencia mutua a partir de negociar y detectar objetivos comunes. Es importante destacar que las alianzas se establecen a través de planes estructurados, en los cuales las entidades involucradas aportan lo convenido y se protocoliza mediante documento escrito, privado o público (Vásquez y Corporación Colombiana de Voluntariado, 2007).

Louffat (2004) define alianza estratégica como:

La integración estratégica, estructural y operacional entre dos o más organizaciones, nacionales o internacionales, con sociedad horizontal o vertical, que pretenden alcanzar objetivos comunes, en un mercado único o diversificado y abarcando un período de tiempo determinado. Esas organizaciones pueden tener características organizacionales similares o diferentes. (p. 106).

Así mismo, desde el punto de vista de Louffat (1999, citado por Louffat, 2003), se plantea una simbiosis entre los términos de red/alianza, en la cual el contexto de acción de la red es la alianza estratégica. En este sentido, propone dos tipos de redes:

- Red/alianza horizontal es aquella EOR la cual estaría conformada por la competencia directa, en el mismo dominio o en dominios diferentes, lo cual da origen a un formato horizontal, donde las organizaciones de la red se encuentran en una relación de “co-opetition” (Nalebuff y Brandenburger, 1996).
- Red/alianza vertical es aquella EOR de organizaciones-socias que complementan sus actividades en sus cadenas de valor pero cada una de ellas oferta una parte del servicio, operación o producto final. En este tipo de redes organizaciones proveedoras, distribuidoras desarrollan sus operaciones coordinadas por una organización-matriz productora. (p. 6).

Además, cabe destacar que según Gulati y Singh (1998, citados por Jiménez et al. 2007), “una alianza estratégica puede estructurarse como una entidad corporativa distinta en la que las partes poseen una participación de capital o bien, como una entidad interorganizacional distinta, en la cual ambas partes comprometen recursos y habilidades sin compartir un patrimonio” (p. 7).

Rosenbloom (2005, citado por Molina y Vázquez, 2009) manifiesta que existe la probabilidad de que las alianzas no logren resultados esperados en su creación y en aras de minimizar la incertidumbre, es conveniente definir aspectos legales como contratos, acuerdos de confidencialidad, cartas de intención y auditorías.

Al respecto de cómo implementar redes o alianzas regionales, hay que reconocer en primera instancia, los resultados de la investigación de Mendoza (2015) para Norte de Santander:

Son diversos los problemas que enfrenta el sector productivo regional y que impiden su competitividad, eficiencia y eficacia para enfrentar mercados internacionales. Los esfuerzos e intenciones de los gobiernos regional y nacional no son eficientes y no generan mayor impacto en el sector productivo. La adquisición de nuevas tecnologías de producción es precaria, los sistemas de información no corresponden a un sector enfrentado a la competencia mundial. El recurso humano en su gran mayoría está cualificado hasta el nivel técnico y en un bajo porcentaje es profesional o especializado. Los mecanismos de inteligencia de mercado no se conocen o no se utilizan. La capacidad exportadora es deficiente. No hay convenios con universidades con el fin de encontrar competitividad a través de la innovación. Los convenios establecidos con los proveedores se limitan a la calidad de la materia prima. Los mecanismos para medir la satisfacción del cliente interno son deficientes. Hay muy pocas empresas con certificaciones de calidad. (p. 18).

Este contexto presenta similitudes con otros países latinoamericanos, tales como México. Al respecto, Mora et al. (2019) diseñan un modelo de cinco etapas para la conformación de alianzas estratégicas para microempresas mexicanas, como se puede observar en la figura 8-1, basado en la flexibilidad y adaptación de las microempresas como fortaleza. El modelo tiene como objetivo desarrollar una nueva generación de empresarios con ideas innovadoras que se gesten a través de alianzas.



Figura 8-1. Modelo para alianzas estratégicas en microempresas

Fuente: Mora et al., 2019, p. 7.

Las cinco etapas del modelo se describen así:

La etapa 1, denominada **repensar el negocio: diagnóstico y planeación de objetivos**, consiste en:

- a) Reconfigurar la dirección y control de las actividades y la manera en que se lleva a cabo el funcionamiento (Rangan & Yoshiro, 1996); b) Identificar los motivos para formar una alianza (Aguilar et al., 2013); c) Identificar las características de la empresa (Todeva & Knoke, 2005); y d) Advertir las necesidades que no se están cumpliendo con las capacidades actuales de la empresa. (Mora et al., 2019, pp. 7-8).

Es de destacar que los autores citan a Jaouen y Gundolf, quienes afirman que para conformar una alianza es necesario que quienes la conformen compartan metas, objetivos, aspectos económicos, supervivencia, riesgos, habilidades, crecimiento y protección contra la competencia. En esta etapa es necesario que los

microempresarios realicen el diagnóstico de la situación actual de la empresa y determinen de forma clara y organizada los objetivos que integrarán la alianza (Mora et al., 2019).

La etapa 2 se denomina **diseño y formación de alianzas: selección del socio**. Para asegurar el éxito de la alianza, se deben considerar varios aspectos, tales como:

- a. Giro, potencial económico, reputación y metas;
- b. Estrategias que permitan a los involucrados estar en un esquema de ganar-ganar (Montes & Sabater, 2002; Nurullah et al., 2012);
- c. Acuerdos, términos y condiciones del contrato con el que se establecerá la alianza; y
- d. Formación del equipo. (Mora et al., 2019, p. 8).

Montes y Sabater y Nurullah et al. (citados por Mora et al., 2019) destacan que es en esta etapa en la cual se debe negociar (frecuentemente se hace de manera informal), hacer documentación pertinente y aprender a desarrollar relaciones de confianza.

La etapa 3 es la **estructura de alianzas: organización y funcionalidad de la alianza**, en la cual los microempresarios establecen las actividades que se realizarán en conjunto relacionadas con aspectos de orden organizacional, financiero, tecnológico, político o legal y adaptarlas a sus necesidades, de manera tal que se refuercen sus conocimientos y se adquiera experiencia al trabajar por beneficios comunes. Según Mora et al. (2019):

El aspecto organizacional comprende la transparencia del uso de los recursos disponibles de las empresas que van a participar y el adecuado flujo de la información en tiempo y forma entre los socios. El aspecto financiero hace referencia a los recursos materiales y monetarios que los socios aportaran para un fin común, por lo que es necesario y pertinente que los socios participen de manera equitativa (Ramírez, 2013). El aspecto tecnológico consiste en igualar y mejorar las tecnologías de los socios, de tal manera que los procesos son más efectivos y aseguran la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al consumidor, así se estará dando un plus al cliente (Rodríguez et al., 2014; Picado y Rivas, 2013). Por último, los aspectos políticos y legales

involucran los acuerdos y negociaciones formales de las actividades y obligaciones que cada socio debe cumplir en las diferentes etapas de la alianza (Montes y Sabater, 2002). (p. 8).

La etapa 4 se denomina **implementación: acciones para el funcionamiento y desarrollo de la alianza**. En esta etapa se desarrollan las habilidades necesarias para gestionar la alianza y adquirir experiencia en el proceso. Tal gestión se basa en las relaciones entre sus miembros, ya que son el medio por el cual se llevan a cabo las actividades. Así mismo, las dinámicas internas de la alianza y el futuro de la misma se determinan por los mecanismos de control que se establezcan. De esta forma se busca minimizar el riesgo y permitir la evolución y éxito de la alianza. En este sentido, los socios deben llevar a cabo actividades que remedien situaciones desfavorables.

En la etapa 5 se realiza la **evaluación: valoración y desempeño de la alianza**, en la cual se lleva a cabo la medición del rendimiento y efectividad de la alianza mediante el seguimiento a los objetivos y metas de cada socio. Los socios determinarán la forma de evaluar, entre las cuales pueden estar la comparación de resultados esperados contra obtenidos, encuestas, análisis de datos, investigación de mercado, entre otros.

Siendo una decisión estratégica, las organizaciones pueden iniciar respondiendo a las preguntas clásicas de la planeación, con la finalidad de que la alianza obtenga resultados exitosos. Según Vermeulen et al. (2020), es necesario resumir y documentar cuáles son los objetivos compartidos de las alianzas, organizaciones o individuos, y por qué y cómo están trabajando juntos para lograrlos:

- **¿Por qué nos aliamos?** La respuesta debería estar orientada a determinar cuáles son los principios y razones para forjar la alianza, inspirados en la coincidencia de principios e intereses institucionales con el diagnóstico y conocimiento de la realidad o dominio en la cual se desea intervenir. “Describe las razones principales para trabajar en una alianza de nicho de innovación (aspectos innovadores que existen dentro de la alianza de nicho o el problema a resolver)” (Vermeulen et al., 2020, p. 10).

- **¿Quién?** Responder quiénes serán las personas involucradas en la realización, sus perfiles y modalidades de vinculación, si es el caso. Cómo está determinada la cadena de toma de decisiones. “Identifica los actores clave necesarios para lograr cambios, por lo tanto, alcanzar los objetivos prioritarios. Cada actor se compromete a analizar las brechas en sus capacidades funcionales para lograr estos cambios” (Vermeulen et al., 2020, p. 10).
- **¿Qué?** “Explica los cambios esperados (signos de progreso) requeridos por cada actor para lograr los objetivos prioritarios” (Vermeulen et al., 2020, p. 10).
- **¿Cómo?** “Describe las actividades a realizar para lograr cada uno de los objetivos. Esto sirve como guía para la implementación de actividades en el nivel de la alianza de nicho de innovación” (Vermeulen et al., 2020, p. 10). Puede incluir la formalización de estrategias, procesos, aspectos administrativos, funciones, presupuesto, costos, sistema contable, estructuración organizacional, comunicación, tecnologías, informes, métodos y medios de evaluación para la ejecución de la alianza.
- Adicionalmente, es posible incluir otros interrogantes:
- **¿Para qué?** Definir cuál es el propósito, objetivo general y objetivos específicos de la alianza, logros esperados y criterios e indicadores de éxito.
- **¿Cuándo?** Definir un cronograma, con la correspondiente ruta crítica para la ejecución.
- **¿Dónde?** Establecer cuál es la ubicación geográfica y administrativa del proyecto de alianza.

Una identidad empresarial guiada por la innovación y la competitividad se respalda en diversos actores del ecosistema empresarial: el Estado, que por medio de programas y políticas públicas genera oportunidades de elevar capacidades mediante la asociación; otras empresas, dispuestas a compartir información y conocimiento en relaciones ganar-ganar; las universidades, que con su experiencia en investigación y desarrollo prestan servicios o se alían para la transferencia de tales conocimientos;

los gremios o sectores económicos, que a través de redes de colaboración generan una masa crítica que permite a sus integrantes una mayor capacidad para influenciar la toma de decisiones en el ecosistema. De esta forma, se presentan en la tabla 8-1, algunas entidades y programas de tipo público, privado o mixto que brindan apoyo en estos aspectos:

Tabla 8-1. Entidades o programas, tipo y oportunidades que brindan apoyo

Entidad/programa	Tipo (Pública, privada, mixta)	Oportunidades
ProColombia	Pública	Convocatorias
Fondo Emprender	Pública	Capital semilla
INNpulsa	Pública	Convocatorias
Apps.co	Pública	Convocatorias Transferencia de conocimiento
Ministerio de Ciencia y Tecnología e Innovación	Pública	Convocatorias Transferencia de conocimiento
Fábricas de Productividad		Consultorías
Fontur		Convocatorias
Fundación Bavaria	Privada	Convocatorias
SENA	Pública	Convocatorias Transferencia de conocimiento
Cámara de Comercio de Cúcuta	Mixta	Formación
Ángeles Inversionistas	Privada	Financiación Alianzas
Cooperación Internacional	Mixta	Convocatorias Transferencia de conocimiento

Redes o alianzas para la innovación

Pavitt (2009, citado por Díaz Gamarra, 2018) relaciona la innovación organizacional con procesos básicos como la generación de conocimiento, la transformación de conocimiento en herramientas productivas y la capacidad de atender o afectar mejor el mercado. Concluye el autor que “lograr el desarrollo de cualquiera de estos procesos sería el resultado esperado por las organizaciones socias de una alianza para la innovación, lo que implica aprendizaje organizacional” (p. 144). Este aprendizaje organizacional producto de la naturaleza dinámica de las organizaciones, es referido “como el cambio en las habilidades o rutinas de una organización debido

a la interacción entre reflexión y acción organizacional, siguiendo la secuencia de pasos de entender, actuar y luego interpretar/interiorizar” (Vera et al., 2011, citados por Díaz Gamarra, 2018, p. 144). Adicionalmente, la revisión bibliográfica del autor plantea el aprendizaje organizacional como un antecedente para innovar y al mismo conocimiento como el insumo para poder desarrollar la innovación.

En este sentido, se presume que las organizaciones enfocadas en innovar tienen la necesidad de proveerse de conocimiento, ya sea de fuentes internas, producto de su propio aprendizaje organizacional o de fuentes externas, como otras organizaciones o entidades, llevándolas de esta manera a zurrir alianzas o redes que les permitan conseguir tal objetivo.

Esta colaboración puede darse de distintas formas. A partir de su investigación, Keeley et al. (2013) definen algunas de las tácticas observadas, basadas en innovaciones reales, que pueden ser tomadas en cuenta para innovar en red:

- Alianzas: compartir riesgos e ingresos para mejorar conjuntamente la ventaja competitiva individual.
- Colaboración: asociarse con otros para beneficio mutuo.
- Asociación complementaria: aprovechar los activos compartiéndolos con empresas que prestan servicios en mercados similares pero que ofrecen diferentes productos y servicios.
- Consolidación: adquirir múltiples empresas en un mismo mercado o mercados complementarios.
- *Coopetition*: unir fuerzas con alguien que normalmente sería competidor para lograr un objetivo común.
- Franquiciamiento: licenciar principios comerciales, procesos y marca para socios de pago.
- Fusión/adquisición: combinar dos o más entidades para obtener acceso a capacidades y activos.

- Innovación abierta: obtener acceso a procesos o patentes de otras empresas para aprovechar, ampliar y desarrollar la experiencia, y/o hacer lo mismo con la propiedad intelectual y los procesos internos.
- Mercados secundarios: conectar flujos de residuos, subproductos u otras ofertas alternativas con quienes los deseen.
- Integración de la cadena de suministro: coordinar e integrar información y/o procesos en una empresa o en diferentes partes de la cadena de valor.

Según los autores, la innovación en general comienza con un proceso de tres miradas:

- Mirar dentro. Comprenda dónde usted o su empresa han tendido a centrar sus esfuerzos históricamente. Esto resaltarán los patrones y métodos de innovación potencialmente obsoletos y lo ayudará a desafiarlos o cambiarlos.
- Mirar alrededor. Examine lo que otros están haciendo dentro de su industria para obtener una imagen clara de su entorno competitivo y luego considere cómo podría innovar de manera diferente.
- Mirar en la distancia. También examine lo que otros están haciendo fuera de su industria, en particular aquellos que están resolviendo un desafío análogo al suyo. Aprender de los demás puede proporcionar nuevas formas de pensar sobre lo que hace y cómo lo hace. (Keeley et al., 2013)

Ampliar el panorama en este sentido y no limitarse exclusivamente a la industria conocida permitirá reflexionar acerca de la posibilidad de “importar” inspiración de otras industrias o áreas de conocimiento para adaptarlas a los recursos disponibles y necesidades actuales.

Así mismo, cabe preguntarse, cómo poder evaluar las alianzas. Hartwich y Ampuero (2018) plantean un enfoque analizando “las alianzas en cuatro dimensiones: el contexto para su surgimiento; funcionamiento; desempeño y colaboración respecto a la innovación generada y su evolución en el tiempo” (p.14):

Contexto para su surgimiento. Se trata de comprender el contexto de la alianza, definir los mecanismos que forjaron la interacción e intercambio entre los vinculados. El caso en estudio descrito por los autores, parte del análisis de los actores existentes, intereses, roles y posibilidades que existían para desarrollar innovaciones que respondieran a retos y oportunidades tecnológicas en el mercado, en el ambiente sociocultural, y en relación con los recursos naturales. En resumen, se trata de entender qué tipo de innovación se requiere y qué actores existen que puedan contribuir a la innovación en el sector.

Funcionamiento. Medición de cómo el liderazgo de la alianza ha conducido al buen funcionamiento de la misma, al aprendizaje conjunto y al uso de recursos complementarios entre los socios. Para el estudio se llevó un análisis de los roles y funciones de los actores para, de esta forma, identificar vacíos y superposiciones. Como resultado, es posible entender cómo los recursos de la alianza se transforman en conocimiento, productividad y mayores ingresos para los socios.

Desempeño de la alianza y de la innovación promovida. En esta dimensión, se propone medir los productos obtenidos, su importancia y la probabilidad de que los procesos de innovación se transformen en impactos reales. En este sentido, se analizan los tipos de innovaciones, su proceso de creación, ajuste y transferencia y los beneficios derivados. De igual forma, destaca el autor, reflexionar si el mismo resultado se podría haber generado sin la alianza y si, en definitiva, el esfuerzo estaba justificado. De manera complementaria, se evalúa si se han presentado beneficios no esperados (fortalecimiento competitivo, empoderamiento de comunidades, construcción de capital social).

Evolución de la alianza. Las alianzas de innovación se transforman en el tiempo, ya que adecuados acuerdos de alianzas y redes permiten ajustarse a nuevas tendencias. La evaluación debe incluir la perspectiva evolutiva, es decir, medir la capacidad de adaptación de la alianza a nuevas tendencias y la transformación de sus socios en el tiempo.

Ruta operativa de la gestión de redes y alianza para la innovación en Norte de Santander



Figura 8-2. Fases ruta de gestión de redes y alianzas para la innovación

Esta ruta operativa se trabajará en conjunto con varios empresarios, con la finalidad de que en el proceso se puedan identificar nichos, brechas o espacios de colaboración conjunta en pos de la innovación individual o sectorial. La ruta de acompañamiento está orientada a ofrecer un espacio adecuado para que los participantes reflexionen, expresen sus ideas y opiniones de forma espontánea, analicen su realidad individual y general de manera práctica y reconozcan la importancia de las acciones conjuntas (Vermeulen et al., 2020).

Fase 1. Diagnóstico CCIE



Figura 8-3. Fase 1. Análisis resultado diagnóstico CCIE

Por medio del diagnóstico CCIE en lo referente al elemento de éxito de vínculos con el entorno, se definen debilidades y fortalezas, así como las capacidades sensibles a elevar por medio de redes y alianzas.

Adicionalmente, se realizará un *collaboration board* con los empresarios para determinar la respuesta a los siguientes interrogantes basados en los expuestos por Keeley et al. (2013):

- ¿La empresa trabaja con otras con experiencias previas de innovación o mejoras significativas para el desarrollo de nuevas ofertas que impulsen un cambio de los negocios respecto a cómo se ha venido haciendo siempre?
- Por el contrario, ¿la empresa permite que otros jugadores usen sus canales, procesos, marca u otros activos únicos?
- ¿La empresa ha formado asociaciones inusuales, por ejemplo, con empresas que parecen no estar relacionadas con su negocio actual o con competidores?
- ¿Colabora la empresa con sus proveedores o clientes para desarrollar, probar o comercializar nuevos productos?
- ¿La empresa ha trabajado con entidades públicas o privadas para desarrollar nuevos proyectos?
- Materiales o herramientas requeridas.
- Para ello, se implementarán las siguientes herramientas didácticas de trabajo:
- Encuesta CCIE.
- Programa informático de medición de información recolectada.
- *Collaboration board*: tablero, notas adhesivas, marcadores.

Fase 2. Sensibilización y capacitación sobre el fomento de redes y alianzas

Se brindará información y capacitación sobre actores vinculados al sistema de innovación en Norte de Santander. De igual forma, se intercambiarán experiencias

de éxito tanto locales como de otros entornos para fortalecer la importancia de las redes y las alianzas. Se estudiarán los tipos de táctica para innovar en red (Keeley et al., 2013). Cada empresario realizará un perfil de su empresa con información general sobre las capacidades y falencias resultado del diagnóstico CCIE, línea 9. Sumado a ello, integrará los propósitos de innovación en los cuales considera requiere el apoyo de una red o alianza.

Materiales o herramientas requeridas.

Para ello, se implementarán las siguientes herramientas didácticas de trabajo:

- Actividades lúdicas sobre ventajas de formar redes y alianzas.
- Videos.
- Infografías.
- Conferencias.
- Mapeo de entidades.
- Perfil empresarial.



Figura 8-4. Fase 2. Sensibilización y capacitación sobre redes y alianzas

Fase 3. Desarrollo de alianzas

Esta fase tiene por objetivo determinar cuáles son los principios y razones para forjar una alianza, inspirados en la coincidencia de principios e intereses institucionales con el diagnóstico y conocimiento de la realidad propia y externa o del dominio en la cual se desea intervenir (Mora et al., 2019).

Se realizará la actividad “Mirar dentro, mirar alrededor y mirar a la distancia” (Keeley et al., 2013). Sumado a los resultados anteriores y ya conocidas las necesidades que no ha sido posible superar con recursos internos, se explorará el entorno para elegir acertadamente las entidades más confiables y aptas para ayudar a saldar esas carencias. Así mismo, la identificación de socios potenciales, para lo que se tendrán en cuenta los siguientes aspectos, basados en los definidos por Mora et al. (2019) y Keeley et al. (2013):

- Reputación y metas, éxitos conocidos de los posibles socios.
- Definición de posibles estrategias que permitan a los involucrados estar en un esquema de ganar-ganar.
- Acuerdos, términos y condiciones del trabajo conjunto.
- Formación del equipo de trabajo que conformará la alianza.
- Tipo de alianza a conformar.

Teniendo en cuenta las coincidencias en los perfiles desarrollados en la fase anterior, los resultados de la actividad, se desarrollarán alianzas entre los participantes.

Se implementarán las siguientes Herramientas didácticas de trabajo:

- Diagnóstico de la línea 9.
- Mapeo de entidades y posibles socios.
- Formato “Mirar dentro, mirar alrededor, mirar a la distancia”
- Perfiles empresariales.

Fase 4. Definición de la alianza

Una vez identificadas las alianzas, se procederá a desarrollar las respuestas para los siguientes interrogantes basados en los aspectos planteados por Vermeulen et al. (2020). Se resumirá y documentarán en un tablero compartido por los aliados:

- **¿Por qué nos aliamos?** Principios y razones para forjar la alianza, inspirados en la coincidencia de principios e intereses institucionales con el diagnóstico y conocimiento de la realidad o dominio en la cual se desea intervenir. Establecer con claridad y sin ambigüedad, las razones principales para trabajar en una alianza.
- **¿Quién?** Personas involucradas en la realización, sus perfiles y modalidades de vinculación; actores clave necesarios para lograr cambios.
- **¿Qué?** Compromisos requeridos por cada actor para lograr los objetivos de la alianza.
- **¿Cómo?** Actividades a realizar para lograr cada uno de los objetivos.
- **¿Para qué?** Propósito, objetivo general y objetivos específicos de la alianza, logros esperados y criterios e indicadores de éxito.
- **¿Cuándo?** Cronograma, con la correspondiente ruta crítica para la ejecución.
- **¿Dónde?** Ubicación geográfica y administrativa del proyecto de alianza.

Se implementarán las siguientes herramientas didácticas de trabajo:

- Tablero de alianza.
- Notas adhesivas y marcadores.

Fase 5. Formulación de proyectos para acceder a recursos públicos o privados: metodología de marco lógico

Se desarrollará una capacitación en el tema para desarrollar capacidades en este sentido y que los empresarios comprendan de la metodología para poder presentar proyectos a entidades que financien las necesidades de la alianza.

Se implementarán las siguientes herramientas didácticas de trabajo:

- Conferencias.
- Ejercicios prácticos para el desarrollo de proyectos bajo la metodología de marco lógico.



Figura 8-5. Fases 5 y 6. Estructurar proyectos resultado de la alianza

Fase 6. Definición de plan de trabajo para aplicar lo aprendido en redes y alianzas

Esta fase tiene por objetivo trazar un plan de trabajo para los empresarios, en el cual se planteen la posibilidad de aplicar las herramientas aprendidas en el acompañamiento para el desarrollo de las innovaciones planteadas en su perfil empresarial.

Se implementarán las siguientes herramientas didácticas de trabajo:

- Conferencias.
- Ejercicios prácticos para el desarrollo de proyectos bajo la metodología de marco lógico.

Referencias

- Aguilar, E. y Sastre, M. (2016). *Dirección de recursos humanos, un enfoque estratégico*. McGraw Hill.
- Becerra, F. (2008). Las redes empresariales y la dinámica de la empresa: aproximación teórica. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 18(32), 27-45. <https://www.redalyc.org/pdf/818/81803203.pdf>
- Dabas, E. y Perrone, N. (1999). Redes en salud. *Córdoba, Argentina, Escuela de negocios FUNCER*, 3,1-20. http://iin.oea.org/Cursos_a_distancia/explotacion_sexual/Lectura19.Red.pdf
- Delgado, J. (2003). Estrategia metodológica para la construcción de redes comunitarias agrícolas en pro del desarrollo local. Caso: Productores de plátano del Sur del Lago de Maracaibo, Venezuela. *Agroalimentaria*, 9(17), 29-38. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-03542003000200002&lng=es&tlng=es
- Díaz Gamarra, M. A. (2018). La transferencia de conocimiento en las alianzas estratégicas para la innovación. *360: Revista de Ciencias de la Gestión*, (3), 136-148. <https://doi.org/10.18800/360gestion.201803.006>
- Hartwich, F. y Ampuero Ramos, L. (2008). Alianzas para la innovación: aprendizajes desde Bolivia. *Revista pueblos y fronteras digital*, 3(6), 239-276. <http://www.scielo.org.mx/pdf/rpfd/v3n6/1870-4115-rpfd-3-06-00239.pdf>
- Jiménez, L., Garza, M. y Bocanegra, M. (2007). La aplicación de un modelo de cooperación empresarial, estrategia competitiva en la globalización. En: M. C Montemayor, F. Bijarro y P. Estrada (Eds.), *Políticas y gestión pública para el estudio municipal: óptica académica* (pp. 268-293). Universidad Autónoma de Tamaulipas.
- Keeley, L., Walters, H., Pikkell, R. y Quinn, B. (2013). *Ten types of innovation: The discipline of building breakthroughs*. John Wiley & Sons.
- Louffat, J. (2003). Estructura organizacional en red (EOR): explorando sus bases teóricas. *XXVII Encontro da ANPAD*. <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad-2003-teo-0059.pdf>
- Louffat, E. (2004). Interconexión entre redes organizacionales, alianzas estratégicas y negociaciones: un estudio multicaso. *The bi-annual academic publication of Universidad ESAN*, 9(16), 103-126. <https://jefas.esan.edu.pe/index.php/jefas/article/view/158>

- Molina, R. y Vázquez, G. (2009). Redes de alianzas estratégicas, una opción para las micro, pequeñas y medianas empresas. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 3(1), 851-857. <https://riico.net/index.php/riico/article/view/879>
- Mora, C., Cano, P., Martínez, J. y Sánchez-Partida, D. (2019). De lo tradicional a un nuevo enfoque de microempresas: Modelo conceptual de alianzas estratégicas. *Acta universitaria*, 29, 1-13. <http://repositorio.ugto.mx/handle/20.500.12059/1541>
- Ramírez, C. (2013). La importancia de la estrategia corporativa en el desarrollo del producto: una propuesta. *Pensamiento & Gestión*, (35), 182-205. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832008.pdf>
- Ries, E. (2012). *Lean Startup: Cómo crear una empresa de éxito utilizando la innovación continua*. Ediciones Deusto.
- Vermeulen, H., Toillier, A., Kola, N. P., Zerfu, E., Hawkins, R., D'Aquino, P., & Wopereis-Pura, M. (2020). *Alianzas de nichos de innovación-Guía para el proceso de acompañamiento*. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. <https://agritrop.cirad.fr/596195/1/CA4754ES.pdf>

Capítulo IX.

Seguimiento, evaluación y mejora del modelo de gestión CCIE

*Claudia Milena Pérez**

*Yeine Lucero Barrera***

*Yajaira Judith Jaimes****

*Erika Paola Faber Villamizar*****

- * Docente investigadora, integrante del grupo de investigación GIDTI, líder semillero Reinnova, programa Administración de Empresas, Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO Cúcuta. Ingeniera Industrial, especialista en Aseguramiento de la Calidad, magíster en Dirección del Desarrollo Local. Correo electrónico: claudiami.perez@uniminuto.edu
- ** Profesional en Administración Financiera. Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO Cúcuta. Correo electrónico: barrerobot@uniminuto.edu.co
- *** Profesional en Administración Financiera. Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO Cúcuta. Correo electrónico: yjaimeshern@uniminuto.edu.co
- **** Profesional en Administración de Empresas. Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO Cúcuta. Correo electrónico: evillamizar@uniminuto.edu.co

La importancia del seguimiento, la evaluación y mejora del desempeño empresarial

Generalmente, la definición de seguimiento es la acción o efecto de seguir, observar o vigilar con el fin de analizar. El seguimiento empresarial trata de velar por el mejor desempeño, con la recolección de datos o evidencias para posterior análisis y la definición de acciones de mejora. En una empresa, “si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar” (Camejo, 2013), sin lugar a duda, el seguimiento es todo el ciclo de medición del trabajo en campo empresarial, para lograr la eficiente administración de la organización y el cumplimiento de la oferta de valor propuesta en los objetivos empresariales.

El seguimiento es la determinación del estado de un sistema, un proceso, un producto, un servicio o una actividad. Para determinar el estado puede ser necesario verificar, supervisar u observar de forma crítica. El seguimiento generalmente es llevado a cabo en diferentes etapas o momentos. (ISO, 2015).

El seguimiento empresarial debe convertirse en una herramienta de gestión, que alerta a tiempo sobre las causas de posibles fallas en el sistema productivo, así como también, evidencia aspectos estratégicos y tácticos que estén generando mayor valor, para potenciarlos. A toda estrategia empresarial se le debe hacer un seguimiento y evaluación para evitar posibles fallas que dificulten su desarrollo. Es por esto que

el seguimiento del desempeño y la eficiencia empresarial deben ser parte del plan estratégico estructurado, definiendo un sistema de medición del mismo, para tener mayor control sobre los procesos y la mejora continua. Un sistema de medición según la ISO 9000 (2015) refiere al “conjunto de elementos interrelacionados, o que interactúan, necesarios para lograr la confirmación metrológica y el control de los procesos de medición”.

Todo tipo de empresa u organización debe su éxito y continuidad a la capacidad que ella tenga para medir y evaluar sus objetivos estratégicos, desde una perspectiva financiera, de procesos, del cliente y nivel de aprendizaje (Márquez, 2006), esto es posible con el uso de indicadores de gestión establecidos de forma adecuada, mediante estudios previos de la realidad de las empresas (Viteri et al., 2014, p. 50).

Asimismo, el Centro Europeo de Postgrado y Empresa (CEUPE, 2018) considera, que se debe tener una metodología para el seguimiento de los procesos que hacen parte de la transformación del producto o servicio, para lo que

será necesario identificar los objetivos de cada proceso para poder medir, analizar y mejorar. Es importante llevar un registro de todas las mediciones que se obtenga en cada uno de los procesos a los que se les debe de dar seguimiento, pues esto ayudará a corregir lo que se esté haciendo mal para poder mejorarlo.

En definitiva, para poder realizar seguimiento al desempeño y la mejora, es necesario establecer un sistema de indicadores claves de gestión en la incorporación de valor empresarial, que midan los resultados esperados de los procesos, así como los responsables encargados de la medición y tiempos de recolección y análisis. El tipo de indicador y lo que se quiere medir, dependen cada área de la empresa y de los procesos en general que conforman la cadena de valor.

Los indicadores como herramienta de gestión

Los indicadores son herramientas en la gestión de una organización, que permiten hacer monitoreo del logro de objetivos estratégicos, analizar y tomar decisiones que

sean necesarias para alcanzar los resultados esperados (Louffat et al., 2018), “solo se puede mejorar aquello que se puede medir” (Salgueiro, 2001, p. 2),

En todo tipo de negocio es innegable la necesidad de realizar el control de la gestión, en términos de hacia dónde se debe conducir el negocio, qué acciones previas se deben realizar, cómo analizar los resultados y qué ajustes requiere la organización. Estas inquietudes son permanentes, toda vez que el cambio es algo innato en la actividad humana y por ende en todo negocio. Solo varían los estilos de gestión, en función a los dueños, directores, gerentes y los trabajadores en general. (Santos, 2018, p. 60).

Los indicadores deben dar información sobre los parámetros ligados a las actividades o los procesos implantados, según Sánchez-Toledo & Asociados (2018), las características que definen a los indicadores de un sistema de gestión son las siguientes:

1. Simbolizan una actividad importante o crítica.
2. Tienen una relación lo más directa posible sobre el concepto valorado con objeto de ser fieles y representativos del criterio a medir.
3. Los resultados de los indicadores son cuantificables, y sus valores se expresan normalmente a través de un dato numérico o de un valor de clasificación.
4. El beneficio que se obtiene del uso de los indicadores supera la inversión de capturar y tratar los datos necesarios para su desarrollo.
5. Son comparables en el tiempo, y por tanto pueden representar la evolución del concepto valorado. De hecho la utilidad de los indicadores se puede valorar por su capacidad para marcar tendencias.
6. Ser fiables, es decir proporcionan confianza a los usuarios sobre la valides de las sucesivas medidas.
7. Ser fáciles de establecer, mantener y utilizar.
8. Ser compatibles con los otros indicadores del sistema implantados y por tanto permitir la comparación y el análisis.

Por otra parte, es indispensable que cada indicador satisfaga algunos criterios que, como lo explica Workmeter (2014) “garanticen la eficiencia de la toma de decisiones a partir de las mejores condiciones de análisis”, dichos criterios son:

- Realista: debe ser alcanzable y garantizar una relación lógica entre los recursos que se emplean para medirlo y el valor que aportan.
- Medible: ha de ser cuantificable en términos de frecuencia o cantidad.
- Inteligible: debe poder ser comprendido y reconocido fácilmente por todas las personas que lo usan.
- Controlable: tiene que poder someterse al seguimiento y monitorización.

El análisis y evaluación empresarial

En el contexto económico y globalizado como el que vivimos hoy en día y que exige la competitividad de los negocios, se requiere en “la actividad empresarial que se analice el performance de la organización” (Santos, 2018, p. 59). Agrega Prado (2015) que es importante realizar con cierta periodicidad una evaluación del cómo va el negocio, principalmente en pequeñas empresas, ya que pueden correr el riesgo de perder el rumbo sumergidos en la rutina del día a día y el exceso de trabajo. Este podría ser el caso de las empresas en una economía con cierto déficit de oportunidades como el que se tiene en la región de Norte de Santander.

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático y estructurado del accionar empresarial (Aguilar y Sastre, 2016). Es fundamental que a través de las diferentes dependencias y de acuerdo a las necesidades de la empresa, se establezcan sistemas de medición claros y ágiles en la recolección y evaluación, que apunten hacia el objetivo empresarial y el valor agregado innovador. “Los cambios del entorno, que son permanentes, exigen que las decisiones sean oportunas y adecuadas” (Santos, 2018, p. 59), por lo que se requiere tener un sistema de medición que sea apropiado y fácilmente adaptado por los microempresarios, lo que, en muchos casos, necesita de cambios culturales y paradigmas en la forma de gestión de los negocios, marcados por la cotidianidad y el accionar de acuerdo a las oportunidades que se presenten y no por la respuesta a una planeación. “La planeación no es exclusiva de

las compañías grandes, las pymes necesitan de ella tanto como las grandes empresas, es posible que en mayor medida, ya que su supervivencia se encuentra siempre en constante peligro” (Scali y Tapia, 2011, citados por Viteri et al., 2014, p. 50).

En consecuencia, la evaluación al seguimiento, es fundamental porque tiene como objetivo

Volverse más funcionales, mejorar la comunicación interna, establecer una estructura organizativa más dinámica, tener responsabilidades claramente definidas para cada uno de los miembros que la componen, mayor implicación de los empleados en la resolución de problemas, etc. De esta manera, la organización se vuelve más competitiva, más flexible al cambio y mejor organizada. Se deberá definir, planificar e implantar actividades de seguimiento, medición, análisis y evaluación con el fin de verificar que esta mejora se lleva a cabo correctamente. (CEUPE, 2018).

Según Montilla (2004), en lo referente a una correcta evaluación de la gestión empresarial,

sugiere un análisis integral de los resultados en diferentes aspectos: económicos, financieros, patrimoniales y productivos, entre otros, siendo el sentido de su implementación el encontrar información que permita mejorar los procesos de gestión. Existen distintas propuestas metodológicas destinadas a la evaluación de la gestión empresarial, las que coinciden en destacar como acciones principales la recopilación de datos, los cálculos de resultados, el análisis de información, la elaboración de conclusiones y de recomendaciones. (p. 27).

Para realizar un análisis integral no sólo es importante lo que sucedió globalmente sino también cuál fue el resultado obtenido por cada una de las actividades realizadas durante el ciclo productivo. Sobre los aspectos negativos detectados se deberán identificar las relaciones causa-efecto de los mismos, a fin de descubrir los problemas que impiden un mejor funcionamiento de la empresa. Esta información deberá sentar bases para la búsqueda de soluciones superadoras que tomarán en cuenta las futuras planificaciones.

La mejora continua

La mejora continua es una actividad que se realiza de forma recurrente para mejorar el desempeño (ISO, 2015). Es un proceso fundamental toda vez que, como lo explica Riquelme (2020):

- Contribuye en el afianzamiento de las fortalezas y en la mejora de las debilidades de la empresa, lo que repercute positivamente en la productividad.
- Contribuye en la creación de una imagen más fuerte y competitiva en el mercado.
- Facilita la corrección de errores o inconvenientes en la organización, basada en el análisis de los procesos llevados a cabo.
- El proceso de mejora busca una mejor calidad de los productos pensando en las necesidades del cliente, en adaptarse a sus gustos a fin de conseguir su preferencia, aumentar las ventas, crecer en el mercado y llegar a ser líderes.
- Encamina la empresa hacia la excelencia, implicada con un proceso que asienta la aceptación de un nuevo reto cada día.
- Es eficaz para desarrollar cambios positivos.
- Minimiza las fallas en la calidad, con ello permite ahorrar dinero y esfuerzos.

El procedimiento para la mejora continua debe cumplir una serie de características, además de ser continuo y progresivo:

- Debe incorporar todas las actividades realizadas en la empresa en todos los niveles.
- Implica inversión, bien sea en tecnología de avanzada, maquinaria y equipos más eficientes, el mejoramiento del servicio a clientes, capacitación continua del recurso humano, investigación y desarrollo.

- Los empleados deben tener los conocimientos necesarios para entender las exigencias del cliente, y de esta manera lograr ofrecer excelentes productos o servicios.
- Contempla las necesidades, gustos y requerimientos del cliente, quien constituye la fuerza que impulsa hacia la mejora.
- Involucra mejoría permanente de toda la organización, desde el gerente, hasta los trabajadores de los niveles más bajos. La **mejora continua** de dicho proceso depende del involucramiento y compromiso del personal, individualmente o como integrante del equipo del departamento o área, el empleado debe estar animado y motivado además de comprometido en el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización.
- La empresa que implanta el proceso de mejora, acepta retos, desafíos y está abierta al cambio.
- Involucra un análisis del proceso que permitirá descubrir oportunidades de mejora y desarrollar un plan sistemático de mejora de calidad.
- Recluye la retroalimentación incesante entre el productor y el cliente, entre el productor y sus proveedores.
- Incluye mediciones en las diferentes etapas del proceso.

Entre los modelos de mejora continua empresarial, de mayor relevancia en el mundo y que aún permanece vigente, es el modelo Deming (creado en 1951), que, según Camisón et al. (2006):

El objetivo básico con el que nació era convertirse en una herramienta con la que mejorar y transformar la gestión de las organizaciones japonesas. [...] El modelo Deming pretende que cada organización realice una autoevaluación, comprenda su situación actual, establezca sus propios retos y objetivos y el camino para llegar hasta ellos, mejorando y transformándose ella misma a lo largo de dicha senda. (p. 732).

Este modelo de mejora continua se desarrolla por etapas denominadas ciclo PHVA que comprenden planear, hacer lo que se planea, verificar lo que se hace y actuar para mejorar. Riquelme (2020) expone las etapas de la siguiente forma:

- **Planear:** es el primer paso de cualquier proceso administrativo, consta del establecimiento de las metas, objetivos y procesos necesarios para alcanzar los resultados de acuerdo a las políticas de la organización y teniendo en cuenta los requerimientos del cliente.
- **Hacer:** consiste en la implementación y puesta en marcha de los procesos.
- **Verificar:** se lleva a cabo mediante el seguimiento y la medición de cada proceso y los resultados obtenidos respecto a las metas, objetivos, políticas y requisitos del producto. Es importante que la información aquí obtenida sea transmitida a fin de realizar los cambios que fuesen necesarios llevar a cabo.
- **Actuar:** se refiere a llevar a cabo las acciones necesarias para mejorar continuamente el desempeño de los diferentes procesos. Basado en toda la información recopilada, también corregir errores que pudieran surgir en el camino, de esta manera, encaminar la organización en todo su desempeño al éxito y la excelencia.

Sistema de medición y análisis del compromiso innovador con el modelo de gestión CCIE

Además de la identificación y descripción de variables y subvariables que conforman el modelo de gestión de la cultura y capacidad de innovación empresarial CCIE, descritos en el capítulo II del presente libro de resultados de investigación, se realiza por parte de estudiantes y profesores investigadores del semillero Reinova, un despliegue minucioso de las mismas, en indicadores y microvariables que, según la investigación, conforman los elementos de éxito tácticos y operativos que se requieren trabajar y fortalecer en el accionar empresarial para desarrollar esta capacidad. Estos indicadores y microvariables son aspectos tanto cualitativos como cuantitativos que buscan ser operados bajo el ciclo de mejora continua PHVA y que a su vez se describen en premisas de éxito para su ejecución y permiten medir y

analizar finalmente los resultados esperados en una escala de Likert de una a cinco (tal como se describe en el capítulo II).

Las siguientes tablas relacionan el despliegue realizado de variables o elementos de éxito, desde la teoría y el análisis del contexto productivo y de competitividad de las microempresas de la región, para la implementación y mejora del modelo de gestión CCIE. El despliegue se realiza en variables, subvariables, indicadores y microvariables requeridos en la incorporación de valor innovador en el quehacer empresarial. Este despliegue de variables permite conformar un sistema de medición y análisis del modelo CCIE, que inicia con un primer momento del trabajo de acompañamiento empresarial, recolectando información de cada una de las microvariables, organizadas en las etapas del ciclo PHVA, para conocer el estado en que se encuentran (fortalezas y debilidades); este momento se aplica con la herramienta diagnóstica CCIE, conformada por dos instrumentos: 1. entrevista de recolección de información en campo y 2. programa informático para la cuantificación y análisis gráfico de resultados (ver capítulo II). Un resultado importante de este primer momento es la elaboración de un plan de fortalecimiento de la cultura y capacidad innovadora empresarial. Un segundo momento del sistema de medición y análisis CCIE es el de recolectar información del avance de cada microvariable y a su vez de la variable de la que hace parte, en periodos de tiempo durante el año, establecidos por la empresa y la ficha técnica realizada de indicadores de gestión. Este trabajo se complementa, de acuerdo con los intereses del propietario o directivo, se proponen algunos indicadores mínimos de gestión, pero se establece la ficha técnica que apruebe y considere el empresario. Un tercer momento se refiere a una nueva aplicación de la herramienta diagnóstica CCIE, en el periodo de tiempo considerado por la empresa (por lo menos una vez al año), que permita medir avances y seguir definiendo acciones de mejora y el aumento de la capacidad innovadora, así como la posibilidad de incorporar valor en productos, servicios, en los procesos productivos, en el talento humano y en la organización en general.

Tabla 9-1. Sistema de indicadores y microvariables para la medición y análisis del elemento de éxito “actitud innovadora” del modelo CCIE

Sub variables	Indicadores	Microvariables medibles	Premisa que orienta el análisis y evaluación de los elementos de la capacidad innovadora	Ruta de gestión responsable de la medición y análisis
1. Promoción de la cultura de la innovación	1.1 Liderazgo de directivos (propietarios-gerentes) para el logro de cambios innovadores	1.1.1 Conocimiento y experiencia de la innovación empresarial de directivos	a. Los directivos (propietarios-gerentes) tienen conocimiento sobre la innovación empresarial.	Gestión del pensamiento e ideas creativas
			b. La empresa tiene experiencia en la práctica de la innovación empresarial.	Gestión del pensamiento e ideas creativas
		1.1.2 Pensamiento creativo y generador de ideas de valor de directivos	c. Los directivos (propietarios-gerentes) han demostrado tener un pensamiento creativo en las decisiones que se toman.	Gestión del pensamiento e ideas creativas
			d. Los directivos (propietarios-gerentes) han demostrado ser generadores de ideas de valor y desarrollan estas ideas con frecuencia.	Gestión del pensamiento e ideas creativas
		1.1.3 Forma de asumir cambios empresariales por parte de los directivos	e. Los directivos (propietarios-gerentes) asumen los cambios de manera positiva y fomentan en la empresa cambios con regularidad para el mejoramiento de la misma.	Gestión del pensamiento e ideas creativas
	1.1.4 Existencia del responsable o equipo encargado de la gestión de la innovación empresarial	f. En la empresa existe un responsable o equipo responsable, encargado de la gestión de la innovación empresarial.	Gestión del pensamiento e ideas creativas	
	1.2 Aptitud de colaboradores (trabajadores mandos medios, operativos, asesores) para la innovación	1.2.1 Disponibilidad de personal capacitado en innovación empresarial	h. La empresa dispone de personal capacitado en innovación empresarial.	Gestión del pensamiento e ideas creativas
		1.2.2 Existencia de programas, planes o acciones de formación integral para la creatividad e innovación empresarial	g. La empresa cuenta con un programas, plan o se realiza esporádicamente formación a los colaboradores que favorezca la creatividad, la generación de ideas y la innovación empresarial.	Gestión del pensamiento e ideas creativas
		1.2.3 Existencia de estrategia de incentivos a la generación de ideas creativas	i. En la empresa existe una estrategia de incentivos a la generación de ideas innovadoras y se encuentra documentada y es reconocida por todos.	Gestión del pensamiento e ideas creativas
		1.2.4 Disponibilidad para la acción innovadora empresarial de colaboradores	j. Los colaboradores han demostrado disponibilidad para la acción innovadora en la empresa, asumen los cambios de forma positiva.	Gestión del pensamiento e ideas creativas

Sub variables	Indicadores	Microvariables medibles	Premisa que orienta el análisis y evaluación de los elementos de la capacidad innovadora	Ruta de gestión responsable de la medición y análisis
2. Recursos internos disponibles para la innovación	2.1 Sistemas de información y comunicación para la innovación empresarial	2.1.1 Conocimiento y manejo de sistemas de información y comunicación empresarial para la innovación	k. Los directivos y colaboradores tienen conocimiento y manejo de los sistemas de información y comunicación empresarial que favorecen la innovación.	Gestión del conocimiento
		2.1.2 Existencia de sistemas de información actualizados	l. Los sistemas de información y comunicación en la empresa son suficientes para la promoción de la innovación empresarial y están actualizados.	Gestión del conocimiento
		2.1.3 Uso de los sistemas de información y comunicación empresarial para la toma de decisiones	m. En la empresa se utilizan los sistemas de información y comunicación empresarial para la toma de decisiones.	Gestión del conocimiento
	2.2 Disponibilidad de recursos económicos para la inversión en innovación	2.2.1 Presupuesto asignado para la inversión en innovación empresarial en último año	n. La empresa cuenta con un presupuesto asignado para la inversión en innovación empresarial.	Gestión de la organización y modelo de negocios
		2.2.1 Presupuesto invertido en innovación empresarial en el último año	ñ. La empresa ha invertido presupuesto en acciones que fomenten la innovación empresarial.	Gestión de la organización y modelo de negocios

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9-2. Sistema de indicadores y microvariables para la medición y análisis del elemento de éxito “actividades innovadoras” del modelo CCIE

Subvariables	Indicadores	Microvariables medibles	Premisa que orienta el análisis y evaluación de los elementos de la capacidad innovadora	Ruta de gestión responsable de la medición y análisis
3. Innovación de producto	3.1 Conocimiento y análisis del mercado	3.1.1 Conocimiento y análisis de necesidades y expectativas de clientes actuales y potenciales	1) La empresa conoce y analiza las necesidades y expectativas de los clientes actuales y potenciales desde una planeación estratégica que le permite tomar decisiones para generar cambios en la organización.	Gestión del diseño y desarrollo de productos innovadores
		3.1.2 Conocimiento y análisis de tendencias del mercado	2) La empresa conoce y analiza las tendencias de mercado que son de su interés de acuerdo al sector al cual pertenecen, para así tomar decisiones.	Gestión del diseño y desarrollo de productos innovadores
	3.2 Generación de ideas creativas	3.2.1 Existencia de proceso para promover la generación de ideas creativas: Responsables, procedimientos, recursos	3) La empresa identifica e implementa un proceso para promover la generación de ideas creativas destinando los recursos y el equipo o responsables suficientes para que esas ideas sean ejecutadas y evaluadas.	Gestión del diseño y desarrollo de productos innovadores
		3.3 Diseño y desarrollo de producto innovadores	3.3.1 Diseño creativo e innovador de nuevos o mejorados productos (especificaciones técnicas y deseos o expectativas esperadas del producto)	4) La empresa conoce y elabora diseños de nuevos productos o de mejoras a los existentes desde una mirada innovadora, definiendo especificaciones técnicas, características, componentes u otros materiales que agregan valor diferenciador y se basan en las necesidades y expectativas de los clientes.
	3.3.2 Programación del desarrollo del producto innovador (que incluye análisis de costos y la articulación con los otros procesos empresariales)		5) La empresa programa el desarrollo de nuevos productos o mejoras de los existentes con una descripción viable, completa y precisa de los recursos necesarios, determinando las áreas funcionales y responsables que se involucran en el proceso.	Gestión del diseño y desarrollo de productos innovadores
	3.4 Evaluación del impacto del producto innovador en el mercado	3.4.1 Evaluación de aceptación del producto (captación del valor demandado por el cliente)	6) La empresa conoce, implementa y mejora métodos de evaluación que permiten determinar en el mercado la aceptación de los nuevos productos o la mejora de los ya existentes, para reconocer el valor percibido por los clientes y el valor real de la innovación aplicada a los productos ofertados por la empresa.	Gestión del diseño y desarrollo de productos innovadores

Subvariables	Indicadores	Microvariables medibles	Premisa que orienta el análisis y evaluación de los elementos de la capacidad innovadora	Ruta de gestión responsable de la medición y análisis
4. Innovación de proceso	4.1 Incorporación de valor a la cadena productiva y de distribución	4.1.1 Investigación y conocimiento de nuevas tecnologías existentes en el mercado: nuevas técnicas, procedimientos, maquinaria o equipo especializado	7) La empresa realiza investigación y conoce de nuevas tecnologías como son técnicas, procedimientos, maquinaria o equipo especializado, existente en el mercado y que podría mejorar la productividad y competitividad de su organización.	Gestión de la cadena de valor y mejora continua
		4.1.2 Aplicación de tecnología: incorporación de nuevas técnicas, procedimientos, maquinaria o equipo especializado	8) La empresa incorpora nueva tecnología, resultado de la investigación que hace al mercado o a la competencia y de acuerdo a su alcance económico y de proyección empresarial.	Gestión de la cadena de valor y mejora continua
	4.2 Mejora del desempeño de procesos de producción y distribución	4.2.1 Análisis de desempeño productivo de los procesos de producción y distribución	9) La empresa realiza un análisis de desempeño productivo y de calidad de los procesos de producción y distribución	Gestión de la cadena de valor y mejora continua
		4.2.2 Redefinición de procesos por adopción de nuevas tecnologías y articulación con otros procesos (responsables, capacitación para implementación, control y evaluación del impacto)	10) La empresa implementa mejoras de procesos por adopción de nuevas tecnologías (técnicas, procedimientos, maquinaria o equipo especializado) y articulación con otros procesos.	Gestión de la cadena de valor y mejora continua
		4.2.3 Gestión de calidad, SYSO y gestión ambiental (control y mejora continua de procesos, seguridad y salud ocupacional, impacto ambiental de la tecnología adquirida)	11) La empresa define y desarrolla indicadores de gestión de calidad, SYSO y gestión ambiental.	Gestión de la cadena de valor y mejora continua
		4.2.4 Análisis de costos de producción y distribución por innovaciones (incluye la gestión de proveedores)	12) La empresa realiza un análisis de costos de producción por innovaciones.	Gestión del diseño y desarrollo de productos innovadores

Subvariables	Indicadores	Microvariables medibles	Premisa que orienta el análisis y evaluación de los elementos de la capacidad innovadora	Ruta de gestión responsable de la medición y análisis
5. Innovación en mercadotecnia	5.1 Satisfacción y conexión con los cliente	5.1.1 Satisfacción del cliente	13) La empresa conoce, implementa y evalúa mecanismos de medición de la satisfacción del cliente para toma de decisiones que signifiquen mejoras o nuevas propuestas empresariales.	Gestión de relaciones con el cliente y <i>marketing</i> innovador
		5.1.2 Estrategias de relacionamiento con el cliente	14) La empresa conoce, utiliza, controla y evalúa estrategias para el relacionamiento con los clientes que permite conocer nuevos requisitos del mercado actual y potencial y favorecer el posicionamiento de la propuesta de valor empresarial.	Gestión de relaciones con el cliente y <i>marketing</i> innovador
	5.2 Nuevos métodos de comercialización	5.2.1 Implementación y mejora de la gestión de mercadeo	15) La empresa crea o transforma su imagen y marca corporativa para generar mayor posicionamiento y preferencia en el mercado.	Gestión de relaciones con el cliente y <i>marketing</i> innovador
			16) La empresa conoce y realiza nuevas o mejoras en las estrategias de promoción y publicidad de sus productos.	Gestión de relaciones con el cliente y <i>marketing</i> innovador
			17) La empresa realiza un análisis y mejora de los canales de venta.	Gestión de relaciones con el cliente y <i>marketing</i> innovador
			18) La empresa conoce, utiliza, controla y evalúa alternativas de tarificación de precios en el mercado como estrategia de competitividad y aumento de ventas.	Gestión de relaciones con el cliente y <i>marketing</i> innovador
19) La empresa consolida estas estrategias de mercadeo, en un plan, que le permite hacer seguimiento del impacto y mejora de las mismas y facilitar la toma de decisiones para el mejoramiento continuo del accionar empresarial.	Gestión de relaciones con el cliente y <i>marketing</i> innovador			

Subvariables	Indicadores	Microvariables medibles	Premisa que orienta el análisis y evaluación de los elementos de la capacidad innovadora	Ruta de gestión responsable de la medición y análisis
6. Innovación de organización	6.1 Nuevos métodos organizativos	6.1.1 Modelo de negocios basado en procesos de creación, desarrollo y captación de valor e innovación	20) La empresa conoce, planea, desarrolla y evalúa su modelo de negocio, basado en la captación y generación de valor e innovación, buscando la satisfacción del cliente y el bienestar de sus <i>stakeholders</i> (actores internos y externos de interés de la empresa).	Gestión de la organización y modelo de negocios
		6.1.2 Estructura organizacional, relaciones y poder de toma de decisión para el desarrollo del modelo generador de valor y de innovación	21) La empresa conoce y desarrolla estructuras organizativas flexibles, que contribuyen a fortalecer las relaciones internas, facilitando la comunicación, el buen manejo de la información, la participación y los procesos de toma de decisiones efectivas que contribuyen a la productividad y competitividad de la empresa.	Gestión de la organización y modelo de negocios
		6.1.3 Proceso de gestión del conocimiento: Capacidad de aprendizaje e intercambios de información y protección del conocimiento.	22) La empresa conoce, planea, implementa y evalúa el proceso de gestión del conocimiento empresarial, que permite el intercambio y la recolección de aprendizajes e información de valor organizacional, de una manera asertiva entre todas las áreas.	Gestión de la organización y modelo de negocios
			23) La empresa conoce y realiza protección del conocimiento generado por la empresa que soporta su potencial diferenciador y competitivo.	Gestión de la organización y modelo de negocios
		6.1.4 Proceso de responsabilidad social corporativa (RSC): conocimiento y experiencia incorporados en la estrategia y la actividad de la empresa de la RSC	24) La empresa conoce y se interesa en planear acciones que propendan por ser responsables corporativamente. Incorpora este accionar en su estrategia y es reconocida por todas sus partes de interés. 25) La empresa practica la responsabilidad social corporativa cumpliendo con la planeación realizada, el seguimiento y acciones de mejora continua en este aspecto.	Gestión de la RSC Gestión de la RSC

Tabla 9-3. Sistema de indicadores y microvariables para la medición y análisis del elemento de éxito “vínculos con el entorno” del modelo CCIE

Subvariables	Indicadores	Microvariables medibles	Premisa que orienta el análisis y evaluación de los elementos de la capacidad innovadora	Ruta de gestión responsable de la medición y análisis
7. Información para la innovación	7.1 Fuentes y acceso a la información	7.1.1 Gestión de la información	a. La empresa conoce y utiliza fuentes de información de acceso libre para promover cambios y la innovación empresarial.	Gestión de redes y alianzas para la innovación
			b. La empresa conoce y utiliza fuentes de información privadas para promover cambios y la innovación empresarial.	Gestión de redes y alianzas para la innovación
	7.2 Conocimiento y acceso a la tecnología	7.2.1 Gestión de la tecnología empresarial	c. La empresa conoce y analiza las nuevas tecnologías que oferta el mercado para mejoramiento de los procesos y la competitividad empresarial.	Gestión de redes y alianzas para la innovación
			d. A la empresa le interesa y adquiere para mejora de los procesos tecnología que favorece la innovación y la competitividad empresarial.	Gestión de redes y alianzas para la innovación
8. Relacionamiento con el entorno para la innovación	8.1 Estructura de relacionamiento con el entorno	8.1.1 Base de datos de agentes del sistema de innovación	d. La empresa conoce y utiliza una base de datos de agentes del sistema de innovación públicos y privados para desarrollar y fortalecer la innovación empresarial.	Gestión de redes y alianzas para la innovación
		8.1.2 Redes o alianzas para la innovación	d. La empresa conoce y participa en redes o alianzas para intercambio de información y desarrollo de acciones para la promoción y fortalecimiento de la innovación empresarial.	Gestión de redes y alianzas para la innovación

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9-4. Compromisos del desempeño innovador con el elemento de éxito actitud innovadora

Categoría teóricas	Subcategorías	Compromiso de desempeño con la innovación de la empresa			
		Fórmula de cálculo	Meta / referente	Responsable	Tiempo de medición
A. Actitud innovadora	1. Promoción de la cultura de la innovación	Número de capacitaciones y/o promociones realizadas en el año referentes a creatividad e innovación	>=1	Propietario o gerente o persona asignada	Semestral
		Número acciones innovadoras nuevas o mejoradas promovidas por directivas	>=1	Propietario o gerente o persona asignada	Semestral
		Número acciones innovadoras desarrolladas/ # acciones innovadoras nuevas o mejoradas promovidas por directivas	>=1	Propietario o gerente o persona asignada	Semestral
			>=1	Propietario o gerente o persona asignada	Semestral
		Existencia de persona o grupo de personas encargado de promover la gestión innovadora empresarial	>=1	Propietario o gerente o persona asignada	Semestral
		Documento de plan y/o programa de capacitación a colaboradores en innovación empresarial	1	Responsable de la gestión innovadora	Anual
		Número de capacitaciones y/o promociones realizadas en el año referentes a creatividad e innovación/número de capacitaciones y/o sensibilizaciones programadas	>=1	Responsable de la gestión innovadora	Anual
		Número de estrategias de incentivos otorgadas a los colaboradores/ número de estrategias de incentivos programada o divulgada* 100	90%	Responsable de la gestión innovadora	Anual
	Número de acciones innovadoras nuevas o mejoradas promovidas y ejecutadas por colaboradores	>=1	Responsable de la gestión innovadora	Anual	
	2. Recursos internos disponibles para la innovación	Número de capacitaciones realizadas en sistemas de información y comunicación para la innovación	>=1	Responsable de la gestión innovadora	Anual
		Sistemas de información y comunicación implementados/los proyectados *100	50 %	Responsable de la gestión innovadora	Anual
		Presupuesto ejecutado para la innovación /presupuesto planeado para la innovación*100	90%	Responsable de la gestión innovadora	Anual

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9-5. Compromisos del desempeño innovador con el elemento de éxito actividades innovadoras

Categorías teóricas	Subcategorías	Compromiso de desempeño con la innovación de la empresa			
		Fórmula de cálculo	Meta / referente	Responsable	Tiempo de medición
B. Actividad innovadora	3. Innovación de producto	Número de investigaciones realizadas de los requisitos de los clientes	>=1	Responsable de la gestión innovadora	Anual
		Número de investigaciones realizadas de los requisitos de las tendencias del mercado	>=1	Responsable de la gestión innovadora	Anual
		Número de nuevas ideas y/o prototipos diseñados para la mejora o creación de nuevos productos y/o servicios	>=1	Responsable de la gestión innovadora	Anual
		Cantidad de productos y/o servicios nuevos o mejorados puestos en el mercado	>=1	Responsable de la gestión innovadora	Anual
		Porcentaje de satisfacción del nuevo o mejorado productos y/o servicios	90 %	Responsable de la gestión innovadora	Anual
B. Actividad innovadora	4. Innovación de proceso	Número de mejoras realizadas al proceso de producción y/o distribución	>=1	Responsable de la gestión innovadora	Semestral
		Número de nuevas técnicas, procedimientos, maquinaria o equipo especializado incorporados en el procesos de producción y/o servicio en el último año	>=1	Responsable de la gestión innovadora	Anual
		Número acciones de mejora a la gestión de calidad realizadas durante el año	>=1	Responsable de la gestión innovadora	Anual
		Número acciones de mejora a la gestión de SST realizadas durante el año	>=1	Responsable de la gestión innovadora	Anual
		Número acciones de mejora a la gestión ambiental realizadas durante el año	>=1	Responsable de la gestión innovadora	Anual
		Ingresos recibidos por nuevos o mejorados productos y/o servicios / costos y gastos invertidos para el desarrollo de nuevo o mejorado productos y/o servicios *100	30 %	Responsable de la gestión innovadora	Anual

Categorías teóricas	Subcategorías	Compromiso de desempeño con la innovación de la empresa			
		Fórmula de cálculo	Meta / referente	Responsable	Tiempo de medición
B. Actividad innovadora	5. Innovación en mercadotecnia	Porcentaje de satisfacción y conexión del cliente	>=90 %	Responsable de la gestión innovadora	Trimestral
		Número de estrategias de relacionamiento realizadas en el último año	>=1	Responsable de la gestión innovadora	Anual
		Número de métodos nuevos y/o mejoras para comercializar el producto o servicio	>=1	Responsable de la gestión innovadora	Anual
		Número de nuevas o mejoradas acciones de promoción y publicidad realizadas en el último año	>=1	Responsable de la gestión innovadora	Anual
		Porcentaje de efectividad de los canales de venta	>=90 %	Responsable de la gestión innovadora	
		Número de nuevas o mejoradas acciones en la definición de precios en el último año	>=1	Responsable de la gestión innovadora	Anual
		Existencia de documento de plan de <i>marketing</i>	1	Responsable de la gestión innovadora	Anual
B. Actividad innovadora	6. Innovación de organización	Número de revisión o de construcción de planeación estratégica basada en la generación de valor en el último año	>=1	Responsable de la gestión innovadora	Anual
		Número de revisión o construcción de estructura organizativa flexible a la innovación en el último año	>=1	Responsable de la gestión innovadora	Anual
		Número de capacitaciones y/o sensibilizaciones realizadas sobre la gestión del conocimiento en el último año	>=1	Responsable de la gestión innovadora	Anual
		Número de acciones para promover la gestión del conocimiento en el último año	>=1	Responsable de la gestión innovadora	Anual
		Número de capacitaciones y/o sensibilizaciones realizadas sobre responsabilidad social corporativa en el último año	>=1	Responsable de la gestión innovadora	Anual
		Número de acciones para promover la responsabilidad social corporativa en el último año	>=1	Responsable de la gestión innovadora	Anual

Tabla 9-6. *Compromisos del desempeño innovador con el elemento de éxito vínculos con el entorno*

Categoría teóricas	Subcategorías	Compromiso de desempeño con la innovación de la empresa			
		Fórmula de cálculo	Meta / referente	Responsable	Tiempo de medición
C. Vínculos con el entorno	7. Información para la innovación	Número de fuentes de información para la promoción de la innovación en la empresa utilizadas en el último año	≥ 1	Responsable de la gestión innovadora	Anual
		Número de <i>software</i> adquirido o mejorado para la innovación en último año	≥ 1	Responsable de la gestión innovadora	Anual
	8. Relacionamiento con el entorno para la innovación	Existencia de documento de base de datos de agentes del sistema de innovación existente	1	Responsable de la gestión innovadora	Anual
		Número de alianzas realizadas internas o en las que se participa externas para el mejoramiento de la innovación	≥ 1	Responsable de la gestión innovadora	Anual

Fase transversal de compromiso con el desempeño innovador en el modelo de gestión CCIE

La fase transversal de compromiso con el desempeño innovador se realiza en todas las gestiones operativas planteadas en la “ruta estratégica del modelo de gestión CCIE”. Se propone como un instrumento para realizar seguimiento, evaluación y mejora de cada gestión y se soporta en el sistema de indicadores y microvariables descrito anteriormente.



Figura 9-1. Fase operativa transversal de compromiso al seguimiento y evaluación del desempeño innovador

Esta fase transversal contempla los siguientes pasos de acompañamiento empresarial, para su ejecución:

Paso 1. Capacitar y sensibilizar a propietarios y directivos en la comprensión de los beneficios del seguimiento, evaluación y mejora continua en las empresas. En esta fase se capacitará al empresario y colaboradores, de una forma práctica y dinámica, con herramientas y lenguaje apropiado, sobre las ventajas y desventajas que tiene el proceso de seguimiento, evaluación y la toma de decisiones que determinen acciones correctivas, preventivas o de mejora que favorezcan la calidad y efectividad de la incorporación de valor en los procesos de la organización.

Paso 2. Decidir la apropiación de batería de compromisos del desempeño innovador por parte del empresario, que incluye la definición de metas a cumplir por indicador, así como la distribución de responsables y tiempos de realizar este compromiso de seguimiento y evaluación, los encuentros para análisis de resultados logrados y la toma de decisiones de acciones de mejora continua. Así mismo determinar si se adapta la batería completa o si se considera incorporar solo algunos aspectos que se adapten al modelo de negocios y el valor esperado del modelo de gestión CCIE.

Paso 3. Recolección y análisis de información. Realizar prueba piloto de recolección de información en la batería diseñada, responsables y definición de tiempos de recolección y presentación de análisis para la toma de decisiones.

Paso 4. Encuentro de análisis y reflexión del proceso innovador desarrollado por la empresa. Evaluación del compromiso y el cumplimiento de las metas propuestas y la definición de acciones de mejora para continuar con el proceso cultural y el aumento de la capacidad de innovación como herramienta de competitividad de la empresa.

Referencias

- Annie's. (2021). General Mills. Organic Macaroni & Classic Cheddar Cheese with 12g Protein. <https://www.annies.com/product/organic-macaroni-classic-cheddar-cheese-with-12g-protein/>
- Camejo, J. (2013). Definición y características de los indicadores de gestión empresarial. *Grandes Pymes*. <https://www.grandespymes.com.ar/2012/12/10/definicion-y-caracteristicas-de-los-indicadores-de-gestion-empresarial/>
- Camisón, C., Cruz, S. y González, T. (2006). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Pearson.
- Centro Europeo de Postgrado y Empresa. (2018). SGC en la empresa: seguimiento, medición, análisis y evaluación. *CEUPE Magazine*. <https://www.ceupe.com/blog/sgc-empresa-seguimiento-medicion-analisis.html>
- Louffat, E., Abad, N., Alves, R., Calderón, L., Córdoba, C., Fernández, L., Guillén, J., Delvit, R., Roux, A. Coelho, V. y Vargas, C. (2018). *Indicadores y mediciones aplicados a la gestión de personas. Un análisis desde diversas perspectivas*. Pearson.
- Mendoza, J. G. (2015). Nivel de innovación y tecnología del sector manufacturero en Norte de Santander, Colombia. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 11(20), 07-18. <https://repositorio.unbosque.edu.co/handle/20.500.12495/4721>
- Montilla, G.O. (2004). Modelo para evaluación de gestión de empresas industriales del subsector de cosméticos. *Estudios Gerenciales*, 20(92), 25-46. <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v20n92/v20n92a02.pdf>
- Organización Internacional de Normalización. (2015). Sistema de gestión de la calidad: fundamentos y vocabulario (ISO 9000). <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es>
- Prado, M. (23 octubre de 2015). La importancia de la evaluación empresarial. *NegociosNow.com*. <https://negociosnow.com/la-importancia-de-la-evaluacion-empresarial-2/>

- Riquelme, M. (12 de abril de 2020). Mejora Continua: proceso, importancia y características (blog). *Web y Empresas*. <https://www.webyempresas.com/mejora-continua/>
- Salgueiro, A. A. (2001). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Ediciones Díaz de Santos.
- Sánchez - Toledo & Asociados (2018). *Característica de los indicadores de un sistema de gestión (II)*. <https://st-asociados.com/2017/06/caracteristica-los-indicadores-sistema-gestion-ii/>
- Santos, N. (2018). Indicadores de gestión empresarial. *Industrial DATA*, 3(2), 59-66. <https://doi.org/10.15381/idata.v3i2.6668>
- Vásquez, B. y Corporación Colombiana de Voluntariado. (2007). *Documentos de trabajo – Talleres de formación. Cartilla sobre Asociaciones, Corporaciones, Fundaciones y Redes de Voluntariado*. Bogotá D.C. Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, DANSOCIAL. <https://docplayer.es/1300307-Cartilla-sobre-asociaciones-corporaciones-fundaciones-y-redes-de-voluntariado.html>
- Viteri, C., Viteri, J. y Matute, E. (2014). Sistema de indicadores de gestión para pymes, sector metalmecánica. *Enfoque UTE*, 5(1), 49-61. <https://doi.org/10.29019/enfoqueute.v5n1.35>
- WorkMeter, (2014). Consejos para hacer crecer tu negocio. <https://es.workmeter.com/blog/bid/353276/indicadores-de-la-eficiencia-empresarial>

ISBN: 978-958-763-496-9



9 789587 634969



UNIMINUTO
Corporación Universitaria Minuto de Dios
Educación de calidad al alcance de todos