

Práctica Directiva E Innovación En La Cadena Cacaotera De Chocolates Tumaco En
Municipio De San Andrés De Tumaco



Práctica Directiva E Innovación En La Cadena Cacaotera de Chocolates Tumaco en
Municipio de San Andrés de Tumaco

Maira Alejandra Meza Viera

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

Enero de 2024

Práctica Directiva E Innovación En La Cadena Cacaotera De Chocolates Tumaco En
Municipio De San Andrés De Tumaco

Práctica Directiva E Innovación En La Cadena Cacaotera de Chocolates Tumaco en
Municipio de San Andrés de Tumaco

Maira Alejandra Meza Viera

Monografía Presentado como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia
de Proyectos

Asesor(a)

Hugo Alejandro Muñoz Bonilla

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

Enero de 2024

Práctica Directiva E Innovación En La Cadena Cacaotera de Chocolates Tumaco en
Municipio de San Andrés de Tumaco

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo de grado a Dios todo poderoso el creador y gerente de nuestras vidas, a nuestros padres que nos impulsan a mejorar y salir adelante para ser un orgullo en nuestras familias.

A la Corporación Universitaria Minuto de Dios por darnos la oportunidad de estudiar nuestra Especialización en Gerencia de Proyectos, a cada uno de los tutores que arduamente trabajaron para transmitirnos conocimientos en nuestra formación.

A nuestra persona porque nos merecemos felicitarnos por nuestros logros personales y creímos en nosotros mismos para lograr nuestro objetivo como profesionales.

Práctica Directiva E Innovación En La Cadena Cacaotera de Chocolates Tumaco en
Municipio de San Andrés de Tumaco

Agradecimientos

Le agradecemos a Dios todo poderoso gerente de nuestras vidas por permitirnos culminar este proyecto enfocado a la Práctica Directiva E Innovación En La Cadena Cacaotera de Chocolates Tumaco en Municipio de San Andrés de Tumaco.

Agradecemos a la Corporación Universitaria Minuto de Dios por la guía y los conocimientos adquiridos como equipo en la especialización en gerencia de proyectos.

Agradecemos a los tutores que dedicaron tiempo y esfuerzos para guiarnos a conseguir este resultado, a nuestros compañeros amigos conocidos y familiares por darnos fuerzas y buenos consejos en el proceso.

Práctica Directiva E Innovación En La Cadena Cacaotera de Chocolates Tumaco en
Municipio de San Andrés de Tumaco

Contenido

1.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.1	Descripción del Problema	16
1.1.	Pregunta de investigación.....	16
1.2.	Objetivos de investigación	16
1.2.1.	Objetivo general.....	16
1.2.2.	Objetivos específicos	16
1.2.3.	Justificación de la Investigación	17
2.	REVISIÓN LITERARIA	20
2.1.	Importancia de la Innovación	21
2.1.1.	Ecosistema de Innovación	25
2.1.2.	Gestión de la Innovación	27
2.1.3.	Gestión de la Innovación: Relevancia, Importancia y Claves	28
2.1.4.	La Paradoja De La Innovación Disruptiva	30
2.1.5.	Estrategia de Innovación	33
2.1.6.	Gestión Del Conocimiento	34
3.	METODOLOGÍA	39
3.1.	Enfoque y alcance de la investigación.....	39

Práctica Directiva E Innovación En La Cadena Cacaotera de Chocolates Tumaco en
Municipio de San Andrés de Tumaco

3.2.	Tipo de investigación.....	40
3.3.	Población y Muestra	40
3.3.1.	Población	40
3.3.2.	Cálculo y selección de la muestra	41
3.4.	Descripción de procedimientos	43
3.5.	Análisis de información.....	44
3.6.	Consideraciones éticas.....	45
3.7.	Instrumento de investigación.....	46
3.8.	Hipótesis	48
3.8.1.	Las Variables	48
3.8.2.	Variable(s) independiente(s)	49
3.8.3.	Variable(s) dependiente(s).....	49
3.8.4.	Planteamiento de hipótesis	50
4.	RESULTADOS.....	51
4.1.	Descripción de la Población	51
4.2.	Percepción <i>de Innovación</i>	52
4.3.	<i>Principales Retos Identificados</i>	54
4.4.	<i>Análisis</i> de Patrones y Tendencias.....	56
4.5.	<i>Comparación</i> con la Literatura.....	57

Práctica Directiva E Innovación En La Cadena Cacaotera de Chocolates Tumaco en
Municipio de San Andrés de Tumaco

5. CONCLUSIONES	58
Referencias.....	62
Anexos - Entrevistas	70

Práctica Directiva E Innovación En La Cadena Cacaotera de Chocolates Tumaco en
Municipio de San Andrés de Tumaco

Lista de tablas

Tabla 1. Variables de edad y experiencia	51
Tabla 2. Nivel de innovación	52
Tabla 3. Retos que afectan la capacidad de Chocolates Tumaco para innovar	54
Tabla 4. Histograma 1: Distribución de Edad de los Directivos.....	56
Tabla 5. Histograma 2: Distribución de Años de Experiencia.....	56

Práctica Directiva E Innovación En La Cadena Cacaotera de Chocolates Tumaco en
Municipio de San Andrés de Tumaco

Lista de gráficos

Gráfico 1.Frecuencia de los niveles de innovación percibidos.....	53
Gráfico2.Frecuencia de los principales retos identificados	55

Práctica Directiva E Innovación En La Cadena Cacaotera de Chocolates Tumaco en
Municipio de San Andrés de Tumaco

Resumen

Este estudio explora la complejidad y las interacciones sociales en la producción de cacao en Tumaco, utilizando un enfoque cualitativo basado en la teoría fundamentada de Glaser y Strauss. La investigación se centra en mejorar la sostenibilidad y eficiencia de la producción de cacao, esencial para la economía local. Se analizaron las prácticas actuales, desafíos y oportunidades para la sostenibilidad a través de entrevistas en profundidad, observación participante y análisis de contenido.

Los resultados indican que los directivos de Chocolates Tumaco perciben un nivel de innovación moderadamente alto, con una media de 3.6 en una escala de 1 a 5, aunque hay margen para mejorar. La distribución de edades y experiencia entre los directivos es diversa, lo que puede contribuir a una variedad de enfoques en la gestión de la innovación. Los principales retos identificados incluyen la falta de tecnología y la necesidad de capacitación del personal, mencionados con alta frecuencia. Otros desafíos, como el financiamiento y la gestión del cambio, también son relevantes, pero menos frecuentes.

Este estudio subraya la importancia de implementar políticas y programas que promuevan prácticas sostenibles y fortalezcan las capacidades locales. Además de contribuir al conocimiento académico sobre sostenibilidad agrícola, el estudio ofrece recomendaciones prácticas para los actores involucrados en el desarrollo del sector cacaotero en Tumaco.

Palabras clave: producción de cacao, sostenibilidad, innovación, desafíos, teoría fundamentada, Tumaco.

Práctica Directiva E Innovación En La Cadena Cacaotera de Chocolates Tumaco en
Municipio de San Andrés de Tumaco

Abstract

This study explores the complexity and social interactions in cocoa production in Tumaco, using a qualitative approach based on Glaser and Strauss's grounded theory. The research focuses on improving the sustainability and efficiency of cocoa production, which is essential for the local economy. Current practices, challenges, and opportunities for sustainability were analyzed through in-depth interviews, participant observation, and content analysis.

The results indicate that the executives of Chocolates Tumaco perceive a moderately high level of innovation, with an average score of 3.6 on a scale of 1 to 5, although there is room for improvement. The diversity in ages and experience among the executives may contribute to a range of approaches in managing innovation. The main challenges identified include the lack of technology and the need for staff training, which were mentioned frequently. Other challenges, such as financing and change management, are also relevant but less frequently mentioned.

This study highlights the importance of implementing policies and programs that promote sustainable practices and strengthen local capacities. In addition to contributing to academic knowledge on agricultural sustainability, the study offers practical recommendations for stakeholders involved in the development of the cocoa sector in Tumaco.

Keywords: cocoa production, sustainability, innovation, challenges, grounded theory, Tumaco.

Introducción

Este estudio se enfoca en comprender la complejidad y las interacciones sociales que rodean la producción de cacao en Tumaco, adoptando un enfoque cualitativo que permite captar la realidad desde la perspectiva de los participantes. La teoría fundamentada, propuesta por Glaser y Strauss, sirve como marco metodológico, permitiendo que el conocimiento teórico emerja inductivamente a partir de los datos recopilados.

El problema de investigación se centra en la necesidad de mejorar la sostenibilidad y eficiencia de la producción de cacao en Tumaco, una actividad crucial para la economía local. La pregunta de investigación se orienta a identificar las estrategias y prácticas más efectivas para lograr este objetivo, considerando las experiencias y percepciones de los agricultores y otros actores clave. La justificación del estudio radica en la importancia de promover prácticas agrícolas sostenibles que no solo mejoren la productividad y calidad del cacao, sino que también contribuyan al desarrollo económico y social de la región.

Los objetivos de esta investigación incluyen analizar las prácticas actuales de producción de cacao, identificar los principales desafíos y oportunidades para la sostenibilidad, y proponer recomendaciones basadas en las experiencias de los participantes. La revisión literaria aborda estudios previos sobre producción de cacao, sostenibilidad agrícola y desarrollo rural, proporcionando un contexto teórico y empírico para el análisis.

En términos metodológicos, se utilizaron entrevistas en profundidad, observación participante y análisis de contenido para recolectar datos cualitativos. Estos métodos

permitieron explorar las experiencias y significados atribuidos por los participantes a sus prácticas agrícolas y sus perspectivas sobre la sostenibilidad. Los resultados del estudio revelan una diversidad de prácticas y desafíos enfrentados por los agricultores, así como una serie de estrategias exitosas para mejorar la sostenibilidad de la producción de cacao.

El estudio ofrece una comprensión integral de las dinámicas y procesos subyacentes en la producción de cacao en Tumaco, destacando la importancia de políticas y programas de apoyo que promuevan prácticas sostenibles y el fortalecimiento de las capacidades locales. Esta investigación no solo contribuye al conocimiento académico sobre la sostenibilidad agrícola, sino que también ofrece recomendaciones prácticas para los actores involucrados en el desarrollo del sector cacaotero en Tumaco.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Colombia ocupa el puesto 67 entre 132 países en el Índice Global de Innovación 2021 de la WIPO, siendo el 17 entre los países de ingreso medio bajo y el 6 en Latinoamérica. La innovación es reconocida como crucial por el Foro Económico Mundial y la CEPAL, que la consideran clave para la recuperación transformadora en América Latina y el Caribe. Los desafíos económicos y sociales, como la caída de ingresos, el cierre de empresas y el aumento de la pobreza, destacan la necesidad de fortalecer el rol del Estado y las políticas públicas (CEPAL, 2022).

A pesar de la importancia de la innovación, América Latina aún enfrenta obstáculos institucionales y privados para su desarrollo. La innovación empresarial y social requieren herramientas y guías específicas. Problemas organizacionales como baja competitividad, acceso limitado al financiamiento y un panorama económico complejo agravan la situación. En el Índice Mundial de Competitividad 2021, Colombia está en el puesto 56 de 64 países.

La CEPAL destaca que en América Latina la mayoría del gasto en I+D proviene del Estado y es ejecutado por la academia, a diferencia de países desarrollados donde las empresas lideran estas iniciativas. Esto sugiere la necesidad de una transformación en la ejecución y financiamiento de I+D para una transferencia más eficiente y dinámica, impulsando la innovación en la región (CEPAL, 2021).

Las empresas, especialmente en el sector agrícola, están en constante cambio, ajustando sus estrategias y métodos de trabajo para mejorar la productividad y el rendimiento comercial. Según Zamorano (2015), "una empresa puede hacer numerosos cambios en sus métodos de trabajo, en el uso de los factores de la producción y en sus tipos de productos para mejorar su productividad y su rendimiento comercial". La innovación se clasifica en cuatro ramas: innovación de producto, de proceso, de organización y de mercadotecnia.

La producción de cacao en Colombia, especialmente en regiones como Tumaco, enfrenta desafíos significativos. La implementación de nuevas tecnologías y prácticas innovadoras es esencial para mejorar la calidad competitiva orientada a mercados diferenciados. Esto requiere diseñar y desarrollar nuevos métodos para que los cultivadores se apropien más de sus cultivos, creando productos derivados del cacao y diversificando su elaboración.

El cacao se produce en mayor o menor escala en casi todas las regiones del país, con Santander, Huila, y Norte de Santander como principales productores. Sin embargo, el sector enfrenta retos significativos, incluidos problemas organizacionales, falta de financiamiento y un entorno económico complejo, que obstaculizan el desarrollo sostenible y la innovación en la industria cacaotera.

1.1 Descripción del Problema

1.1. Pregunta de investigación

¿Cuáles son las características de la práctica directiva y los modelos de innovación en la empresa Chocolates Tumaco?

1.2. Objetivos de investigación

1.2.1. Objetivo general

Caracterizar la práctica directiva y los modelos de innovación en la empresa de Chocolates Tumaco.

1.2.2. Objetivos específicos

- Definir la práctica directiva de la empresa Chocolate Tumaco.
- Caracterizar la gestión de la innovación de la empresa Chocolates Tumaco.
- Identificar los retos, desafíos y dificultades de la empresa Chocolates Tumaco.

1.2.3. Justificación de la Investigación

La falta de capacidad institucional se identifica como una causa principal de la escasa adopción de tecnología en organizaciones agrícolas como Chocolate Tumaco. La investigación llevada a cabo tiene como objetivo caracterizar las prácticas directivas y los modelos de innovación para revelar los niveles de adopción y los factores que obstaculizan el uso efectivo de la tecnología por parte de los agricultores. En última instancia, el estudio destaca la necesidad de fortalecer la capacidad institucional en organizaciones agrícolas clave, subrayando que una mayor capacidad científica es esencial para impulsar la innovación y el progreso en el sector. Este fortalecimiento es crucial para avanzar hacia el desarrollo sostenible y la prosperidad tanto de los agricultores como de la industria agrícola en su conjunto (Ramírez, 2011).

Como investigación adaptativa, este estudio tiene como objetivo abordar los retos, desafíos y datos cruciales para las decisiones estratégicas de la empresa Chocolates Tumaco y otras instituciones relacionadas con la investigación y avance en la transferencia de tecnología en el cultivo de cacao. Además, busca caracterizar la gestión de la innovación para mejorar la productividad, generar empleo e incrementar los ingresos de los cultivadores de cacao. En resumen, este estudio no solo identifica obstáculos y oportunidades asociados con la adopción tecnológica en el cultivo de cacao, sino que también sirve como guía en la práctica directiva y en programas destinados a revitalizar y transformar positivamente la industria cacaotera. Gracias a su enfoque adaptativo, asegura una evolución continua y contribuye de manera

constante hacia un futuro más próspero y sostenible para los cultivadores de cacao en la región.

Se considera crucial la implementación de nuevos modelos de innovación, y se abordará mediante un enfoque práctico y realista que tome en cuenta la realidad empresarial del sector cacaotero. La investigación se enfocará en identificar rutas de trabajo específicas y proponer modelos aplicables a pequeñas y medianas empresas dentro de este ámbito.

En última instancia, se busca no solo diagnosticar y analizar la situación actual en términos de gestión de la innovación en el sector cacaotero, sino también proporcionar guías prácticas y específicas que orienten la implementación efectiva de estrategias innovadoras en estas empresas. La investigación aspira a ser un recurso valioso para impulsar el desarrollo y la competitividad en el sector, brindando herramientas concretas para mejorar la gestión de la innovación en las empresas cacaoteras.

Como estudiantes de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, nos enfocamos en explorar opciones para mejorar el sector agropecuario y desarrollar habilidades dirigidas a abordar la práctica directiva y los modelos de innovación en la empresa Chocolates Tumaco. Nuestra meta es generar valor en las futuras organizaciones en las que desempeñemos roles como Gerentes de Proyectos, contribuyendo al avance y desarrollo sostenible del sector.

Práctica Directiva E Innovación En La Cadena Cacaotera De Chocolates Tumaco En
Municipio De San Andrés De Tumaco

2. REVISIÓN LITERARIA

El estudio de la gestión de organizaciones es fundamental para entender y desarrollar las empresas en la sociedad moderna. A lo largo del tiempo, la gestión eficiente de recursos, talentos y estrategias ha sido crucial, marcando el desarrollo de teorías y prácticas de administración. Este proyecto de investigación se inserta en este ámbito, buscando explorar y contribuir al legado de conocimientos que ha dado forma a la gestión organizacional.

Uno de los hitos en la historia de la gestión de organizaciones es la obra de Frederick Taylor, "Principios de la administración científica" (1911), que introdujo métodos científicos para optimizar procesos y mejorar la eficiencia operativa en las organizaciones industriales de su época. A pesar de los cambios en los contextos organizacionales y tecnológicos, los principios fundamentales de Taylor, como la estandarización y la división del trabajo, siguen siendo relevantes en la gestión contemporánea.

Este trabajo se enfoca en tres pilares fundamentales que constituyen el marco teórico de la investigación: práctica directiva, innovación, y gestión de la innovación. Cada uno desempeña un papel crucial en el desarrollo y la eficacia de las organizaciones modernas. La innovación, en particular, no solo es una opción estratégica, sino un imperativo ineludible para las empresas que aspiran a prosperar en entornos dinámicos y competitivos. Las organizaciones que entienden y abrazan la innovación no solo se adaptan eficazmente a los

cambios, sino que también contribuyen al desarrollo económico y a la construcción de un panorama empresarial más competitivo.

2.1. Importancia de la Innovación

La innovación desempeña un papel crucial en el desarrollo económico y la competitividad de las empresas Schumpeter, (1942). En primer lugar, la capacidad de una empresa para innovar determina su habilidad para adaptarse a un entorno empresarial en constante cambio. La capacidad de una empresa para innovar no solo implica la creación de nuevos productos o servicios, sino que también refleja su destreza para adaptarse a un entorno empresarial en constante evolución. En un mundo donde la dinámica tecnológica y las cambiantes preferencias del consumidor definen el panorama empresarial, la habilidad para introducir nuevas ideas y enfoques se convierte en un elemento crucial. La innovación, por tanto, no solo impulsa el crecimiento económico, sino que también se revela como la clave para asegurar la relevancia y la competitividad sostenible de las empresas en este dinámico entorno empresarial.

Además, Arthur (1989), la rápida evolución de la tecnología, las preferencias del consumidor y las condiciones del mercado exige a las empresas la adopción continua de nuevas ideas y direcciones para mantenerse relevantes. Este enfoque proactivo no solo permite a las empresas mantener su relevancia, sino que también les brinda la flexibilidad necesaria para responder eficazmente a los desafíos cambiantes del entorno empresarial. Así, la innovación no solo se presenta como una respuesta necesaria a las demandas del mercado,

sino también como un medio esencial para preservar la viabilidad y la competitividad a largo plazo de las organizaciones.

Así mismo, *“La innovación también es un motor clave del desarrollo económico”*.

Como destaca Rogers (1962) en su obra sobre la difusión de innovaciones, cuando las empresas innovan, generan nuevos productos, servicios o procesos que no solo mejoran la eficiencia interna, sino que también pueden abrir nuevas oportunidades de mercado. Este ciclo de creación y adopción de innovaciones contribuye significativamente al crecimiento económico al fomentar la inversión, la generación de empleo y la mejora de la productividad. Al introducir constantemente innovaciones, las empresas impulsan la inversión al buscar y desarrollar nuevas ideas. Además, este proceso fomenta la generación de empleo, ya que la implementación de nuevas tecnologías y prácticas conlleva la necesidad de habilidades y talento adicionales. La mejora de la productividad, resultado directo de la adopción de innovaciones, también contribuye a la prosperidad económica.

En resumen, la relación simbiótica entre la innovación y el desarrollo económico se manifiesta a través de un ciclo continuo de creación y adopción de innovaciones, generando impactos positivos en la inversión, el empleo y la productividad, y contribuyendo así al crecimiento sostenible.

En continuidad, la competitividad empresarial en la era moderna está intrínsecamente vinculada a la capacidad de innovar Chesbrough, (2003). Aquellas empresas que pueden anticipar y satisfacer las necesidades cambiantes del mercado a través de la introducción de productos o servicios innovadores tienen más probabilidades de destacar y ganar cuota de

mercado. En este contexto empresarial dinámico, aquellas empresas que pueden anticipar y responder de manera efectiva a las cambiantes necesidades del mercado mediante la introducción de productos o servicios innovadores tienen una ventaja competitiva significativa.

La innovación se convierte en un factor diferenciador clave, permitiendo a las empresas destacar entre la competencia y ganar cuota de mercado. Aquellas organizaciones que adoptan una mentalidad proactiva hacia la innovación no solo se posicionan como líderes en la satisfacción de las demandas actuales del mercado, sino que también están mejor equipadas para afrontar las tendencias emergentes y las futuras necesidades de los consumidores.

La capacidad de innovar no solo es esencial para mantener la competitividad en la actualidad, sino que también se presenta como un medio estratégico para garantizar la relevancia y el éxito continuo de las empresas en un entorno empresarial en constante evolución.

Finalmente, Prahalad y Hart, (2002), la innovación no solo se trata de mantener el ritmo, sino de liderar, marcando la pauta para la competencia y consolidando la posición de una empresa en su industria. Según esta visión, la innovación no es simplemente una respuesta a las demandas del mercado, sino una herramienta estratégica que permite a una empresa consolidar su posición en su industria.

Cuando una empresa adopta una mentalidad innovadora, no solo responde a los cambios en el entorno empresarial, sino que también influye activamente en la dirección

futura del mercado. Al liderar con innovaciones, una empresa puede anticipar tendencias, establecer estándares y ejercer una influencia significativa en la forma en que se desarrolla la industria. Este enfoque proactivo no garantiza la relevancia a corto plazo, sino que también sienta las bases para una posición sostenible y dominante a largo plazo.

La innovación no es simplemente una opción estratégica; es un imperativo para el crecimiento sostenible y el éxito a largo plazo de las empresas Cooper, (2011). Aquellas organizaciones que reconocen y abrazan la importancia de la innovación no solo se posicionan para prosperar en entornos empresariales dinámicos, sino que también contribuyen activamente al desarrollo económico y a la construcción de un panorama empresarial más vibrante y competitivo.

Resaltando la importancia y los puntos de vistas de estos autores diríamos que la innovación no solo se posiciona como una opción estratégica, sino como un imperativo ineludible para las empresas que aspiran a prosperar en entornos empresariales dinámicos y competitivos. Aquellas organizaciones que comprenden y abrazan este principio no solo se adaptan eficazmente a los cambios, sino que también contribuyen activamente al desarrollo económico, la generación de empleo y la construcción de un panorama empresarial más vibrante y competitivo. La innovación se consolida, así como un catalizador esencial para el progreso y el éxito continuo en el mundo empresarial contemporáneo.

2.1.1. Ecosistema de Innovación

La innovación se ve influenciada por un ecosistema que incluye empresas, instituciones educativas, gobiernos y la sociedad en general Chesbrough, (2003). Empresas y organizaciones desempeñan un papel fundamental al generar nuevas ideas y llevar innovaciones al mercado. La colaboración interempresarial acelera el ciclo de innovación. Este enfoque resalta la interconexión y colaboración entre diversos actores para fomentar un entorno propicio para la innovación.

Cuando empresas, instituciones educativas, gobiernos y la sociedad colaboran, se crea un ambiente en el cual la transferencia de conocimientos, recursos y perspectivas es más fluida. Las empresas pueden beneficiarse de la investigación académica, mientras que las instituciones educativas pueden adaptar sus programas según las necesidades del mercado. Además, la participación del gobierno puede ayudar a crear políticas y regulaciones que fomenten la innovación y la competencia.

La idea de un ecosistema de innovación destaca la importancia de la colaboración y la interacción entre diferentes actores para impulsar el desarrollo de nuevas ideas y tecnologías. Este enfoque holístico reconoce que la innovación es un esfuerzo conjunto que trasciende las fronteras de las empresas individuales y requiere la participación activa de diversos sectores de la sociedad.

Las instituciones educativas son esenciales en este ecosistema al ser fuentes cruciales de conocimiento y desarrollo de habilidades. La colaboración entre empresas y universidades

puede generar sinergias que propulsen avances significativos (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000).

La participación gubernamental también es vital. Políticas y regulaciones adecuadas pueden crear un entorno propicio para la innovación, proporcionando incentivos y fomentando la inversión en investigación y desarrollo (Bekkers, Bodas Freitas et al., 2008).

La sociedad en general ejerce una influencia vital en el ecosistema de innovación. La aceptación de nuevas tecnologías y prácticas por parte de la sociedad puede acelerar o ralentizar la adopción de innovaciones (von Hippel, 2005).

La innovación no es un logro individual, sino un esfuerzo colaborativo arraigado en la interacción dinámica entre empresas, instituciones educativas, gobiernos y la sociedad en general. Este ecosistema de innovación, en constante evolución, no solo impulsa la generación de nuevas ideas, productos y servicios, sino que también acelera su adopción y aplicación en la realidad.

Empresas y organizaciones, al colaborar entre sí, forman la columna vertebral de este ecosistema, acelerando el ciclo de innovación y llevando las ideas al mercado. Las instituciones educativas aportan conocimientos y habilidades esenciales, mientras que la participación gubernamental configura el entorno propicio mediante políticas y regulaciones adecuadas. La sociedad, con sus demandas y expectativas, juega un papel crucial al influir en la aceptación y adopción de innovaciones.

2.1.2. Gestión de la Innovación

La gestión efectiva de la innovación emerge como un factor esencial para transformar ideas en resultados tangibles. Más allá de la generación de conceptos innovadores, es la implementación y ejecución estratégica lo que realmente da forma al impacto de la innovación en una organización.

La gestión de la innovación implica una serie de procesos, desde la identificación y captura de ideas hasta su desarrollo, implementación y posterior evaluación. Un enfoque estructurado y proactivo en la gestión garantiza que las innovaciones no se queden en el papel, sino que se traduzcan en soluciones concretas y avances tangibles.

Empresas líderes reconocen que la innovación no es simplemente un acto espontáneo, sino un proceso gestionado de manera deliberada y estratégica Tidd & Bessant, (2018). La gestión de la innovación permite a las organizaciones asignar recursos de manera eficiente, alinear la innovación con los objetivos empresariales y mitigar riesgos asociados con la implementación de nuevas ideas.

Cuando las empresas adoptan una mentalidad de gestión de la innovación, reconocen la necesidad de estructurar y dirigir sus esfuerzos creativos. Este enfoque implica establecer procesos formales, asignar recursos específicos y fomentar una cultura organizacional que fomente la generación y la implementación sistemática de nuevas ideas. La gestión estratégica de la innovación se convierte así en un componente integral para el éxito sostenible de las empresas líderes.

Según Tidd y Bessant, (2018), las empresas líderes comprenden que la innovación es más que un fenómeno espontáneo y, en cambio, la tratan como un proceso deliberado y estratégico, reconociendo su importancia en la consecución de ventajas competitivas y el impulso del crecimiento organizacional.

Las empresas líderes no solo buscan oportunidades de innovación de manera reactiva, sino que adoptan una mentalidad proactiva, estructurando sus esfuerzos innovadores de manera planificada. Al asignar recursos y desarrollar una cultura organizacional que fomente la innovación, estas empresas buscan asegurar no solo la supervivencia en un entorno empresarial dinámico, sino también la capacidad de liderar y prosperar en él. La innovación se convierte así en una herramienta estratégica para alcanzar y mantener una posición destacada en el mercado.

2.1.3. Gestión de la Innovación: Relevancia, Importancia y Claves

La gestión de la innovación es esencial para el desarrollo sostenible y la competitividad empresarial, proporcionando la estructura necesaria para convertir ideas innovadoras en resultados tangibles Tidd & Bessant, (2018). Su importancia se manifiesta en la optimización de recursos y la alineación estratégica con los objetivos empresariales.

La transformación de ideas en resultados tangibles constituye el núcleo de la gestión de la innovación, asegurando la implementación efectiva más allá de la fase creativa. La

asignación eficiente de recursos es otro aspecto crucial; la gestión estratégica garantiza una distribución óptima para maximizar el impacto en cada etapa del proceso innovador.

La alineación con los objetivos empresariales es vital para que las iniciativas innovadoras contribuyan significativamente al éxito general de la organización. Además, la gestión de la innovación se destaca por su capacidad para mitigar riesgos, evaluando sistemáticamente posibles desafíos y reduciendo los impactos negativos.

Las claves para una gestión de la innovación efectiva, como un enfoque de ciclo de vida completo, fomentar una cultura organizacional innovadora, integración con la estrategia empresarial y flexibilidad/adaptabilidad, garantizan un enfoque sistémico arraigado en la cultura organizacional y completamente integrado en la estrategia general (Tidd & Bessant, 2018).

La gestión de la innovación no solo es relevante, sino crucial para el desarrollo sostenible y la competitividad empresarial Tidd & Bessant, (2018). Al reconocer su papel integral en la transformación de ideas en acciones tangibles, las organizaciones pueden capitalizar plenamente el potencial innovador y mantenerse a la vanguardia en entornos empresariales dinámicos y cambiantes. Este enfoque sistemático no solo impulsa el progreso, sino que también establece las bases para un futuro empresarial más vibrante y exitoso.

Al reconocer su papel integral en el proceso de transformar ideas en acciones tangibles, las organizaciones no solo capitalizan plenamente su potencial innovador, sino que también se posicionan para mantenerse a la vanguardia en entornos empresariales dinámicos y cambiantes. Este enfoque sistemático no solo impulsa el progreso a corto plazo, sino que

también establece las bases para un futuro empresarial más vibrante y exitoso. La gestión estratégica de la innovación emerge, así como una piedra angular para el crecimiento sostenible y el liderazgo empresarial en el panorama competitivo actual.

2.1.4. La Paradoja De La Innovación Disruptiva

Según la teoría de la innovación disruptiva de Clayton Christensen, (1997), las nuevas tecnologías disruptivas tienen el potencial de crear nuevos mercados al ser menos sofisticadas y más asequibles, lo que las hace accesibles a segmentos de mercado diferentes Clayton Christensen, (1997). Sin embargo, esta misma innovación disruptiva también plantea una amenaza para las empresas líderes en un mercado establecido. Estas empresas, que a menudo son exitosas en satisfacer las necesidades de sus clientes actuales, pueden pasar por alto el potencial de las tecnologías disruptivas emergentes, lo que las lleva a perder su posición dominante en el mercado ante competidores más ágiles y adaptativos. En resumen, la paradoja de la innovación disruptiva radica en el hecho de que, si bien estas innovaciones pueden abrir nuevos mercados y oportunidades, también pueden provocar el fracaso de empresas que no logran adaptarse a los cambios en el panorama competitivo, ilustrando así la dualidad inherente de la innovación disruptiva en el mundo empresarial.

En su libro *"The Innovator's Dilemma"*, Clayton Christensen, (1997), expone el concepto de "La Trampa del Éxito", que destaca cómo las empresas exitosas a menudo caen en la complacencia debido a sus procesos de toma de decisiones y asignación de recursos que

las llevaron al éxito inicial. Estas empresas suelen centrarse en escuchar cuidadosamente a sus clientes, seguir de cerca las acciones de sus competidores y asignar recursos para diseñar y construir productos de mayor rendimiento y calidad que generen mayores ganancias. Sin embargo, estas mismas prácticas pueden ser la razón por la cual estas empresas rechazan las tecnologías disruptivas emergentes que podrían amenazar su posición dominante en el mercado.

Clayton Christensen y Michael Raynor, (2003) en *"The Innovator's Solution"* proponen un enfoque estructurado para la innovación, destacando la importancia de identificar oportunidades de mercado no satisfechas y desarrollar soluciones innovadoras para abordarlas. Argumentan que las empresas exitosas a menudo caen en la trampa del éxito al seguir procesos establecidos de toma de decisiones y asignación de recursos que rechazan tecnologías disruptivas emergentes. Según Christensen y Raynor (2003), *"The very decision-making and resource allocation processes that are key to the success of established companies are the very processes that reject disruptive technologies: listening carefully to customers; tracking competitors' actions carefully; and investing resources to design and build higher-performance, higher-quality products that will yield greater profit"*. Este enfoque estructurado y centrado en el cliente ayuda a evitar la competencia directa y a mantener una ventaja competitiva sostenible, permitiendo a las empresas innovar de manera efectiva y lograr un crecimiento exitoso a largo plazo.

"The Innovator's Solution" de Clayton Christensen y Michael Raynor, (2003), proporciona un enfoque estructurado y práctico para la innovación empresarial, que destaca la

importancia de identificar oportunidades de mercado no satisfechas y desarrollar soluciones innovadoras para abordarlas. La cita presentada resalta cómo las empresas exitosas a menudo caen en la trampa del éxito al seguir procesos establecidos que rechazan las tecnologías disruptivas emergentes. Al centrarse en la diferenciación estratégica y la gestión eficaz de recursos, el libro ofrece una guía valiosa para superar los desafíos asociados con la innovación y mantener una ventaja competitiva en un entorno empresarial dinámico y competitivo. En resumen, se proporciona un marco completo y práctico para las empresas que buscan innovar y lograr un crecimiento sostenible a largo plazo.

La paradoja de la innovación disruptiva, según lo planteado por Clayton Christensen, (1997), ilustra la dualidad inherente de las nuevas tecnologías disruptivas. Estas tecnologías tienen el potencial de abrir nuevos mercados y oportunidades al ser más accesibles y menos sofisticadas, pero también pueden representar una amenaza para las empresas líderes en mercados establecidos que no logran adaptarse a estos cambios. La "trampa del éxito" expuesta, resalta cómo las empresas exitosas pueden caer en la complacencia al seguir procesos establecidos que rechazan las innovaciones disruptivas, lo que puede llevarlas al fracaso a largo plazo. Sin embargo, *"The Innovator's Solution"* Clayton Christensen y Michael Raynor, (2003), proporciona un enfoque estructurado y práctico para la innovación empresarial, enfatizando la importancia de identificar oportunidades de mercado no satisfechas y desarrollar soluciones innovadoras para abordarlas. Este enfoque ayuda a las empresas a evitar la trampa del éxito al fomentar la diferenciación estratégica y la gestión eficaz de recursos, lo que les permite innovar de manera efectiva y lograr un crecimiento

sostenible a largo plazo. Una comprensión profunda de los desafíos y oportunidades asociados con la innovación en el mundo empresarial, destacando la necesidad de adaptabilidad y enfoques flexibles para mantener la competitividad en un entorno empresarial dinámico y cambiante.

2.1.5. Estrategia de Innovación

Este enfoque innovador para diseñar modelos de negocio efectivos. Osterwalder y Pigneur, (2010), presentan el lienzo del modelo de negocio, una herramienta visual que ayuda a las empresas a comprender, analizar y mejorar su modelo de negocio existente o crear uno nuevo de manera innovadora. *"A business model describes the rationale of how an organization creates, delivers, and captures value."* (Osterwalder & Pigneur, 2010).

La importancia de diseñar propuestas de valor efectivas que satisfagan las necesidades y deseos de los clientes. Proporciona herramientas y metodologías prácticas para identificar, diseñar y validar propuestas de valor que sean irresistibles para los clientes. *"A value proposition is the reason why customers turn to one company over another."* (Osterwalder, Pigneur, et al., 2014).

"Business Model Generation" Osterwalder & Pigneur, (2010). y *"Value Proposition Design"* Osterwalder, Pigneur, et al., (2014). Ofrecen un enfoque innovador y completo para la innovación empresarial. Al presentar el lienzo del modelo de negocio y enfatizar la importancia de diseñar propuestas de valor efectivas, estos libros proporcionan herramientas

prácticas y metodologías para ayudar a las empresas a comprender, analizar y mejorar sus modelos de negocio existentes, así como a crear nuevos de manera innovadora.

La cita destacada de Osterwalder y Pigneur (2010) resalta la importancia del modelo de negocio como la base para crear, entregar y capturar valor en una organización. Por otro lado, la cita sobre la propuesta de valor Osterwalder, Pigneur, et al., (2014) subraya cómo una propuesta de valor efectiva es fundamental para atraer a los clientes y diferenciar una empresa de sus competidores.

En resumen, al ofrecer un enfoque integral que abarca tanto el modelo de negocio como la propuesta de valor, estos libros proporcionan a las empresas las herramientas necesarias para innovar de manera efectiva y satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes en un mercado dinámico y competitivo.

2.1.6. Gestión Del Conocimiento

En este libro, Nonaka y Takeuchi exploran cómo las empresas japonesas fomentan la innovación a través de la gestión del conocimiento. Presentan el concepto de la espiral de conocimiento, que describe el proceso continuo de convertir el conocimiento tácito en explícito y viceversa, promoviendo así la creación y la transferencia de conocimiento dentro de la organización. *"The most important lesson from the success of Japanese companies in recent decades is that creating knowledge is the key to successful competition."* (Nonaka & Takeuchi, 1995).

En este libro, Nonaka y Toyama desarrollan una teoría del proceso para la gestión del conocimiento en empresas basadas en el conocimiento. Se centran en cómo las empresas pueden gestionar eficazmente el flujo de conocimiento dentro de la organización, promoviendo la creación, la transferencia y la aplicación del conocimiento para impulsar la innovación y la competitividad. *"Managing knowledge means managing the flow of knowledge."* (Nonaka & Toyama, 2002).

En esta obra, Muhammad Yunus presenta su concepto revolucionario de microcréditos como una herramienta efectiva para combatir la pobreza en todo el mundo. Él argumenta que proporcionar pequeños préstamos a personas de bajos ingresos, especialmente a mujeres, les permite iniciar pequeños negocios y salir del ciclo de la pobreza, empoderándolas económicamente y mejorando sus vidas y las de sus familias. *"Microcredit has proved itself to be an effective tool in the fight against poverty around the world, especially in developing countries."* (Yunus, M, 2003)

En esta obra, Muhammad Yunus propone el concepto de "negocios sociales" como una forma de abordar los problemas sociales y ambientales mientras se busca generar ganancias sostenibles. Argumenta que las empresas pueden y deben tener un propósito más allá del beneficio financiero, y que al alinear sus intereses con las necesidades de la sociedad, pueden contribuir significativamente a la creación de un mundo sin pobreza. *"Social business is a completely new way of thinking about capitalism and the role it can play in addressing the world's most pressing social and environmental problems."* (Yunus, M, 2008).

Las obras ofrecen perspectivas innovadoras sobre cómo abordar desafíos sociales y empresariales importantes Nonaka & Toyama, (2002). destacan la importancia de la gestión del conocimiento en el contexto empresarial, presentando conceptos como la espiral del conocimiento y la gestión efectiva del flujo de conocimiento para impulsar la innovación y la competitividad organizacional. Por otro lado. Yunus, M, (2008), propone soluciones prácticas para combatir la pobreza, como los microcréditos y los negocios sociales, argumentando que estas iniciativas pueden empoderar económicamente a los desfavorecidos y contribuir a la construcción de un mundo más equitativo y sostenible.

Ambos conjuntos de obras destacan la importancia de la innovación y la adaptabilidad en el entorno empresarial y social actual. Mientras Nonaka & Toyama, (2002), se centran en la mejora de los procesos internos de las organizaciones para fomentar la innovación, Yunus, M, (2008), propone soluciones externas que abordan directamente los desafíos sociales y económicos. En conjunto, estas obras ofrecen una visión integral de cómo la innovación y el conocimiento pueden ser utilizados como herramientas poderosas para el cambio positivo, tanto a nivel empresarial como social. En un mundo cada vez más interconectado y dinámico, estas ideas y enfoques son fundamentales para enfrentar los desafíos del siglo XXI y construir un futuro más próspero y equitativo para todos.

El estudio y la práctica de la gestión de organizaciones son fundamentales para comprender y avanzar en el contexto empresarial moderno. A lo largo de la historia, hemos visto cómo principios establecidos han sentado las bases para la gestión eficiente, aunque adaptarlos a los desafíos actuales es esencial. La práctica directiva inspiradora y motivadora,

como se destaca en diversos estudios, va más allá de simplemente supervisar tareas; implica inspirar a los equipos, fomentar la innovación y cultivar relaciones de calidad. Integrar elementos como la inteligencia emocional, la visión estratégica y la adaptabilidad en el liderazgo efectivo se convierte en un componente crucial para el éxito en un entorno empresarial en constante cambio.

La innovación juega un papel crucial en el desarrollo económico, la competitividad empresarial y la mejora de la calidad de vida. A lo largo de los años, diversos estudios han demostrado que la capacidad de una empresa para innovar no solo determina su capacidad para adaptarse a un entorno empresarial en constante cambio, sino que también impulsa el crecimiento económico y contribuye al desarrollo de nuevas oportunidades de mercado. La competitividad empresarial en la era moderna está intrínsecamente vinculada a la capacidad de innovar.

Sin embargo, la innovación también presenta desafíos, como la paradoja de la innovación disruptiva. Para evitar caer en la "trampa del éxito", las empresas necesitan adoptar una mentalidad proactiva hacia la innovación y desarrollar estrategias para identificar oportunidades de mercado no satisfechas.

La gestión de la innovación emerge como un factor esencial para transformar ideas en resultados tangibles. Más allá de la generación de conceptos innovadores, es la implementación y ejecución estratégica lo que realmente da forma al impacto de la innovación en una organización. Además, la innovación se ve influenciada por un ecosistema que incluye empresas, instituciones educativas, gobiernos y la sociedad en general. La

colaboración entre estos diferentes actores es fundamental para fomentar un entorno propicio para la innovación, donde la transferencia de conocimientos, recursos y perspectivas es fluida.

En resumen, la innovación no solo se posiciona como una opción estratégica, sino como un imperativo ineludible para las empresas que aspiran a prosperar en entornos empresariales dinámicos y competitivos. Aquellas organizaciones que comprenden y abrazan este principio no solo se adaptan eficazmente a los cambios, sino que también contribuyen activamente al desarrollo económico, la generación de empleo y la construcción de un panorama empresarial más vibrante y competitivo. La innovación se consolida, así como un catalizador esencial para el progreso y el éxito continuo en el mundo empresarial contemporáneo.

3. METODOLOGÍA

3.1. Enfoque y alcance de la investigación

El enfoque metodológico seleccionado es fundamental para dirigir la investigación hacia la obtención de resultados relevantes y coherentes con los objetivos planteados. Dado que esta investigación busca comprender profundamente las prácticas directivas e innovación en la cadena cacaotera de Chocolates Tumaco, se ha optado por un enfoque cualitativo. Este enfoque es ideal para explorar fenómenos complejos desde una perspectiva holística, permitiendo captar la realidad desde el punto de vista de los participantes, lo que resulta esencial para generar teorías inductivas y comprender los procesos sociales y organizacionales subyacentes.

La teoría fundamentada, propuesta por Glaser y Strauss (1967), se ha adoptado como marco metodológico. Este enfoque permite que el conocimiento teórico emerja de manera inductiva a partir de los datos recopilados, en lugar de imponer teorías preconcebidas. De acuerdo con Charmaz (2014), la teoría fundamentada ofrece un marco flexible que facilita la exploración profunda de los significados y procesos en las experiencias humanas, lo cual es crucial para este estudio.

3.2. Tipo de investigación

La investigación aplicada se orienta a resolver problemas prácticos y generar soluciones específicas, en contraste con la investigación básica que busca la expansión teórica sin aplicación inmediata. Este tipo de investigación es esencial para abordar desafíos concretos en contextos reales, como el caso de Chocolates Tumaco, donde se busca mejorar las prácticas directivas y de innovación en la cadena cacaotera. Además, el enfoque longitudinal es particularmente adecuado para este estudio ya que permite observar y analizar las prácticas y tendencias a lo largo del tiempo, facilitando una comprensión profunda de cómo las intervenciones y cambios impactan en la evolución de la cadena productiva (Creswell, 2014; Arias, 2006).

3.3. Población y Muestra

3.3.1. Población

La población objetivo de este estudio se compone de los directivos de Chocolates Tumaco, quienes desempeñan un rol clave en la supervisión y toma de decisiones dentro de la cadena cacaotera. La selección de la muestra se realizó de manera intencional, enfocándose en aquellos directivos que supervisan a un mínimo de diez personas, lo que garantiza que los datos recopilados sean representativos y relevantes para los objetivos del estudio. Esta

estrategia de selección intencional es común en la investigación cualitativa, ya que permite al investigador concentrarse en participantes con conocimientos y experiencias significativas para el fenómeno en estudio, asegurando así la profundidad y pertinencia de los datos recopilados (Patton, 2015).

3.3.2. Cálculo y selección de la muestra

Las entrevistas fueron diseñadas con una serie de preguntas organizadas en un formato lógico, asegurando que todas las áreas relevantes del estudio fueran cubiertas. La estructura incluyó una introducción, preguntas principales y preguntas de cierre para abordar los temas específicos de interés. En particular, la entrevista estructurada, también conocida como entrevista directiva, se desarrolló a partir de un conjunto preestablecido de preguntas que sirvieron como guía y se aplicaron de manera uniforme a todos los participantes (Cerdeña, 2011). Esta herramienta, al igual que los formularios auto-administrados, se encuentra al final de los anexos de la investigación. Los formularios fueron elaborados con secciones claramente delimitadas para capturar datos sobre diferentes aspectos del estudio. Estos formularios incluyeron preguntas de opción múltiple, escalas de Likert y campos para respuestas abiertas, permitiendo así una recopilación detallada y diversificada de la información.

Se emplearon en el estudio, los cuales se caracterizan por ser completados por los entrevistados sin la presencia de un entrevistador. Estos formularios, compuestos por un conjunto de preguntas diseñadas con el propósito de obtener los datos necesarios para alcanzar los objetivos de la investigación, permiten normalizar el proceso de recopilación de datos generados por los participantes Bernal, (2022). Para su elaboración, se establecieron criterios básicos que incluyen la definición de los objetivos de la investigación y la certeza de que cada pregunta contribuye al objeto de estudio. A diferencia de la entrevista estructurada, esta técnica de investigación cualitativa ofrece menos flexibilidad y limita las oportunidades para que los entrevistados profundicen en el análisis de los datos recopilados, al seguir un esquema de preguntas predeterminado y uniforme para todos los participantes.

En primer lugar, proporcionan autonomía al entrevistado, permitiéndole responder a su propio ritmo y en su propio espacio, lo que conduce a respuestas más precisas y acertadas. Además, la uniformidad en las respuestas se garantiza, ya que todos los participantes responden las mismas preguntas en el mismo orden, facilitando comparaciones directas. La eficiencia en la distribución también es destacable, ya que estos formularios pueden llegar a un gran número de personas de manera rápida y sencilla. La privacidad que ofrecen también es importante, ya que los entrevistados pueden sentirse más cómodos al responder preguntas sensibles. Además, la aplicación de estos formularios en herramientas tecnológicas representa un avance significativo, permitiendo recopilar la información de manera más rápida y eficiente (Ortega, 2019).

El formulario utilizado en esta investigación consta de 40 preguntas cerradas, estructuradas de manera similar a una entrevista, abarcando aspectos como la caracterización demográfica, la identificación de roles, la práctica directiva y la innovación. Estas preguntas cerradas eliminan cualquier posible desviación por parte del entrevistador, garantizando respuestas concretas y fáciles de organizar.

Esta herramienta de instrumento, se encuentra al finalizar en los anexos de la investigación.

3.4. Descripción de procedimientos

La descripción detallada de los procedimientos en la investigación es fundamental para asegurar la transparencia, replicabilidad y validez de los resultados. La implementación de un diseño de investigación bien estructurado, que incluye la selección de instrumentos adecuados y la realización de entrevistas en profundidad, permite abordar los objetivos de manera efectiva (Creswell, 2014). La identificación y selección de participantes garantizan la representatividad y relevancia de los datos obtenidos, mientras que el uso de guiones de entrevistas y formularios auto-administrados asegura una cobertura exhaustiva de los temas importantes (Fraenkel, Wallen, & Hyun, 2012). Además, la combinación de datos cualitativos y la sistematización de categorías como la capacidad de innovación proporciona una comprensión profunda y organizada del fenómeno estudiado (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014).

3.5. Análisis de información

La afirmación de Denzin (1978) resalta la importancia de la triangulación de datos en la investigación cualitativa como un enfoque esencial para mejorar la validez y confiabilidad de los hallazgos. Al combinar diferentes perspectivas o métodos de recolección de datos, la triangulación permite llegar a conclusiones más sólidas y fundamentadas sobre el fenómeno estudiado. Esta estrategia fortalece la credibilidad de los resultados al contrastar y corroborar la información obtenida de múltiples fuentes, lo que enriquece la comprensión del investigador y proporciona una base más sólida para las conclusiones del estudio. Además, la cita de Miles, Huberman y Saldaña (2014) destaca la importancia de la codificación en la investigación cualitativa, subrayando que este proceso esencial implica identificar, analizar y categorizar patrones y temas en los datos para desarrollar una comprensión más profunda del fenómeno estudiado. Esto subraya la relevancia de la codificación como una herramienta clave para extraer significado y generar conocimiento a partir de los datos cualitativos. Asimismo, resalta su papel fundamental en el proceso de análisis e interpretación de la información recopilada, permitiendo a los investigadores estructurar y organizar los datos de manera sistemática para identificar relaciones y tendencias significativas.

Mediante un análisis comparativo de las respuestas de los entrevistados y la triangulación de datos con los formularios auto-administrados, se puede validar y enriquecer los hallazgos obtenidos, identificando convergencias o discrepancias entre ambos conjuntos

de datos. Esta interpretación de los resultados permitirá elaborar conclusiones significativas sobre cómo la práctica directiva influye en la capacidad de innovación de la empresa chocolatera, y formular recomendaciones prácticas para fortalecer la gestión y promover la innovación en este contexto empresarial.

3.6. Consideraciones éticas

Para asegurar la integridad ética en la realización de este estudio, se aplicarán las consideraciones éticas establecidas por la universidad UNIMINUTO, así como las normas éticas generales reconocidas por la comunidad científica.

Los directivos de Chocolates Tumaco en el Municipio de San Andrés de Tumaco serán invitados a participar voluntariamente en la investigación. Se les proporcionará un formulario de consentimiento informado, elaborado de acuerdo con las directrices éticas de UNIMINUTO y que incluya una explicación detallada de los objetivos, procedimientos, beneficios y riesgos asociados con la investigación. Este formulario también garantizará la confidencialidad y la protección de la identidad de los participantes.

Se estructuró una carta para garantizar la seguridad de los datos de los entrevistados, formulada por UNIMUNUTO y firmada por el gerente general de Chocolates Tumaco. Esta carta refuerza los procedimientos éticos al establecer un compromiso formal de la empresa con la protección de la información recopilada durante la investigación. Al seguir las

directrices de seguridad de datos de UNIMUNUTO, se garantiza que todos los documentos relacionados con el consentimiento informado y la información recopilada se almacenen de manera segura y solo sean accesibles para el investigador principal. Esta medida no solo protege la confidencialidad de los datos de los entrevistados, sino que también aumenta la credibilidad y la seriedad del estudio, lo que puede fomentar la participación voluntaria de los directivos en el proceso de investigación.

Todos los documentos relacionados con el consentimiento informado y la información recopilada durante la investigación se almacenarán de manera segura y solo serán accesibles para el investigador principal, siguiendo las directrices de seguridad de datos de UNIMINUTO.

La aplicación de estas medidas éticas, en línea con las políticas de UNIMINUTO, garantizará la protección de los derechos y la privacidad de los participantes, así como la validez y la integridad de los resultados obtenidos en la investigación.

3.7. Instrumento de investigación

El instrumento utilizado en esta investigación fue un cuestionario estructurado, diseñado para recolectar información sobre la percepción de los directivos de Chocolates Tumaco en cuanto a las prácticas directivas y los modelos de innovación implementados en la empresa. El cuestionario incluyó preguntas cerradas y abiertas, organizadas en las siguientes secciones:

Datos demográficos: Preguntas sobre edad, experiencia en el cargo y otros factores relevantes para las prácticas directivas.

Prácticas directivas: Preguntas enfocadas en el estilo de liderazgo, toma de decisiones y gestión de recursos.

Gestión de la innovación: Preguntas sobre el nivel de innovación percibido, adopción de nuevas tecnologías y retos en la implementación de procesos innovadores.

Retos y oportunidades: Preguntas dirigidas a identificar los principales desafíos para la innovación y las oportunidades de mejora dentro de la empresa.

El cuestionario fue validado mediante la autorización de expertos, en la que participaron tres especialistas en gestión de proyectos e innovación empresarial. Los expertos revisaron el instrumento para asegurar la claridad, relevancia y coherencia de las preguntas. Además, se realizó una prueba piloto con un grupo reducido de directivos, permitiendo ajustar el cuestionario antes de su aplicación final.

El cuestionario utilizó escalas de Likert para medir la percepción de los directivos en relación a los diferentes aspectos de la innovación y las prácticas directivas. Los datos recolectados fueron analizados cualitativamente y complementados por técnicas cuantitativas básicas para ofrecer una visión integral de los resultados.

El cuestionario completo puede encontrarse en el Anexo 1 de este documento.

3.8. Hipótesis

La hipótesis planteada se fundamenta en la premisa de que las prácticas directivas y los modelos de innovación son cruciales para la gestión efectiva y el rendimiento empresarial. La investigación sugiere que prácticas directivas sólidas y modelos de innovación bien implementados no solo mejoran la capacidad de una empresa para superar dificultades, sino que también potencian su rendimiento general. En el caso de Chocolates Tumaco, se explora cómo estas estrategias impactan positivamente en la capacidad de la empresa para enfrentar desafíos en el sector del cacao, alineando la investigación cualitativa con la comprensión de esta relación crítica (Tidd & Bessant, 2018; Christensen & Raynor, 2003).

3.8.1. Las Variables

En la investigación, la hipótesis se formula con base en la relación entre al menos dos tipos de variables: una variable independiente y una variable dependiente. La variable independiente es aquella que se manipula o se investiga para observar sus efectos, mientras que la variable dependiente es aquella que cambia en respuesta a la variable independiente. Por ejemplo, en el contexto de nuestro proyecto, la práctica directiva y los modelos de innovación en Chocolates Tumaco representan la variable independiente, ya que se analiza cómo estas prácticas afectan el desempeño y la capacidad de la empresa para enfrentar desafíos, que constituyen la variable dependiente. Esta relación es crucial para entender cómo

las estrategias de gestión y los enfoques innovadores impactan los resultados y el éxito de la empresa (Creswell, 2014; Kerlinger & Lee, 2000).

3.8.2. Variable(s) independiente(s)

Las variables independientes identificadas son la práctica directiva y los modelos de innovación. Estas variables se consideran independientes porque tienen un impacto directo en cómo se implementan y gestionan los procesos y estrategias dentro de la empresa Chocolates Tumaco. Las prácticas directivas incluyen aspectos como el estilo de liderazgo, la toma de decisiones, y la gestión de recursos humanos, los cuales influyen en la eficacia de los modelos de innovación aplicados (Kotter, 1996). Por otro lado, los modelos de innovación, que abarcan la inversión en I+D, la adopción de nuevas tecnologías y prácticas sostenibles, afectan directamente el desempeño y la competitividad de la empresa en el mercado (Tidd & Bessant, 2018; Chesbrough, 2003).

3.8.3. Variable(s) dependiente(s)

Las variables dependientes son el desempeño empresarial y la adaptabilidad en el mercado. Estas variables se consideran dependientes porque se espera que su nivel y calidad cambien en función de las prácticas directivas y los modelos de innovación implementados. El desempeño empresarial se evalúa a través de indicadores como la eficiencia operativa, la

calidad del producto, la satisfacción del cliente y la rentabilidad, todos los cuales se ven afectados directamente por las estrategias directivas y las innovaciones aplicadas (Kaplan & Norton, 1996). La adaptabilidad en el mercado se mide por la capacidad de la empresa para ajustar sus estrategias y procesos en respuesta a cambios del entorno, una capacidad influenciada por la efectividad de las prácticas directivas y las innovaciones adoptadas (Teece, Pisano, & Shuen, 1997).

3.8.4. Planteamiento de hipótesis

Las prácticas directivas efectivas y los modelos de innovación impactan positivamente en la calidad del producto, como lo demuestran las investigaciones sobre gestión de calidad e innovación. La teoría del liderazgo transformacional, que enfatiza la importancia de las prácticas directivas en la motivación y el rendimiento del equipo, sostiene que un liderazgo efectivo mejora la calidad del trabajo y los resultados finales (Bass, 1990). Además, los modelos de innovación que incluyen la inversión en investigación y desarrollo (I+D) y la adopción de nuevas tecnologías han demostrado ser cruciales para la mejora continua del producto en diversas industrias, ya que permiten a las empresas optimizar sus procesos y productos (Tidd & Bessant, 2018).

4. RESULTADOS

4.1. Descripción de la Población

La población analizada en este estudio consiste en cinco directivos de Chocolates Tumaco, todos ellos con responsabilidades significativas en la supervisión de equipos dentro de la cadena cacaotera. La edad media de los directivos es de 40.4 años, con una desviación estándar de 8.69 años, lo que indica una diversidad considerable en la experiencia y perspectivas que cada uno aporta a la organización. La experiencia media en gestión dentro de la empresa es de 5.8 años, lo que sugiere que estos directivos han tenido un tiempo significativo para influir en las prácticas directivas y la innovación de la empresa.

A continuación, se presenta una tabla con la estadística descriptiva correspondiente a las variables de edad y experiencia:

Tabla 1. Variables de edad y experiencia

Variable	Media	Mediana	Desviación Estándar
Edad (años)	40.4	39	8.69
Experiencia (años)	5.8	7	1.94
Variable	Media	Mediana	Desviación Estándar

Fuente: Elaboración propia

La diversidad en la edad y experiencia de los directivos refleja un rango amplio de perspectivas que pueden influir positivamente en la gestión y la innovación dentro de la empresa.

4.2. Percepción de Innovación

El análisis de la percepción de la innovación dentro de Chocolates Tumaco reveló un nivel moderadamente alto de innovación, con una media de 3.6 en una escala de 1 a 5 (desviación estándar de 1.14). Este resultado indica que los directivos perciben que la empresa ha avanzado en términos de innovación, aunque reconocen que existe margen para mejoras, especialmente en la implementación de nuevas tecnologías y procesos innovadores (Tidd & Bessant, 2018).

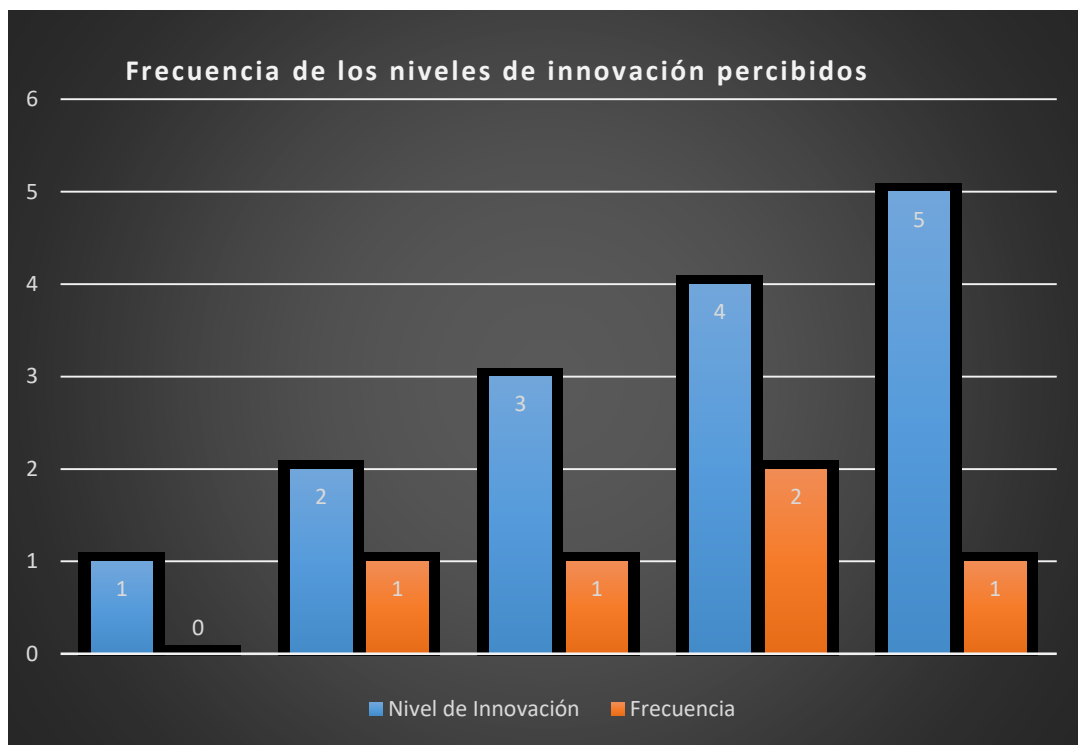
En cuanto a la percepción de innovación dentro de Chocolates Tumaco, los directivos reportaron un nivel moderadamente alto, con una media de 3.6 en una escala de 1 a 5. La distribución de las respuestas se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 2. Nivel de innovación

Nivel de Innovación	Frecuencia
1	0
2	1
3	1
4	2
5	1

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 1. Frecuencia de los niveles de innovación percibidos



Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los directivos percibe que la empresa opera en un nivel de innovación alto (4) o muy alto (5), lo cual es prometedor para la cultura de innovación en Chocolates Tumaco. Sin embargo, el hecho de que haya percepciones de innovación más bajas sugiere áreas donde se pueden realizar mejoras.

4.3. Principales Retos Identificados

Los directivos identificaron varios retos que afectan la capacidad de la empresa para innovar eficazmente. Los dos desafíos más mencionados fueron la falta de tecnología y la necesidad de una mayor capacitación del personal. Estos problemas fueron recurrentes en las entrevistas, lo que subraya su importancia crítica para la organización. Otros retos, mencionados con menor frecuencia pero igualmente relevantes, incluyen la necesidad de financiamiento, la integración de nuevas tecnologías, la innovación en procesos, y la gestión del cambio. Estas áreas representan oportunidades clave para que la empresa fortalezca su capacidad de innovación y competitividad en el mercado (Fraenkel et al., 2012; Charmaz, 2014).

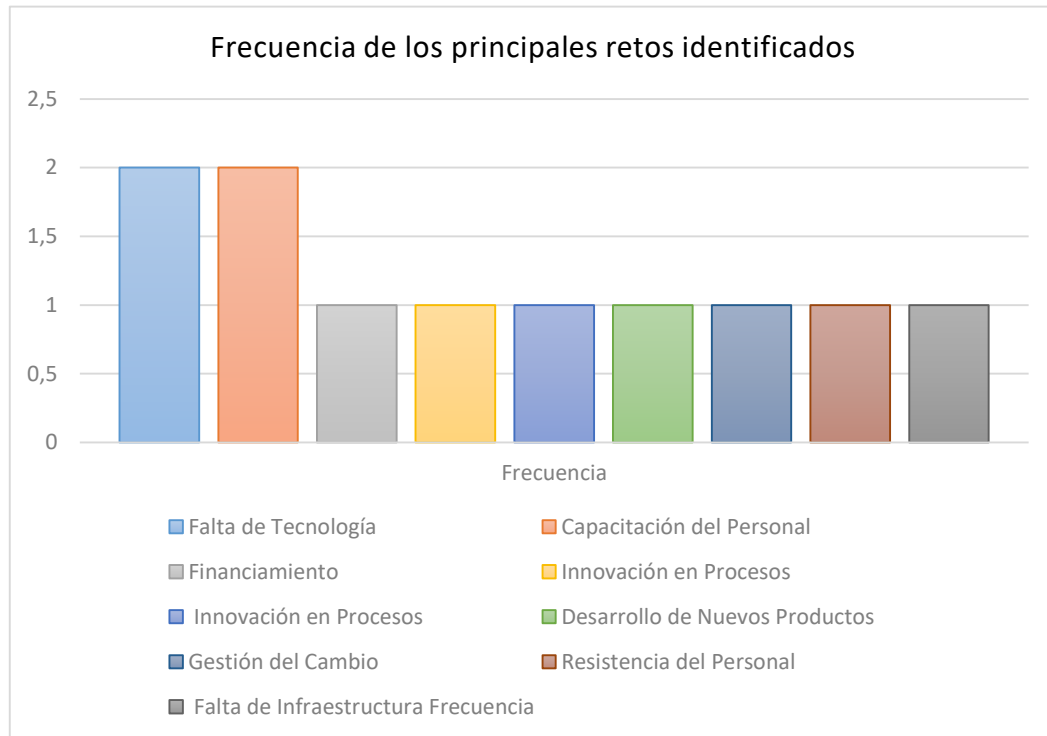
Durante las entrevistas, se identificaron varios retos que afectan la capacidad de Chocolates Tumaco para innovar. Los dos desafíos más mencionados fueron la falta de tecnología y la necesidad de una mayor capacitación del personal, como se refleja en la siguiente tabla:

Tabla 3. Retos que afectan la capacidad de Chocolates Tumaco para innovar

Reto	Frecuencia
Falta de Tecnología	2
Capacitación del Personal	2
Financiamiento	1
Innovación en Procesos	1
Integración de Tecnología	1
Desarrollo de Nuevos Productos	1
Gestión del Cambio	1
Resistencia del Personal	1
Falta de Infraestructura	1

Fuente: Elaboración propia

Gráfico2.Frecuencia de los principales retos identificados



Fuente: Elaboración propia

La alta frecuencia con la que se mencionan la falta de tecnología y la capacitación del personal subraya su importancia crítica para la empresa. Estos desafíos deben ser abordados con prioridad para mejorar la capacidad innovadora y operativa de Chocolates Tumaco. La identificación de retos adicionales como el financiamiento, la gestión del cambio y la resistencia del personal, aunque menos frecuentes, indica que la empresa enfrenta una variedad de desafíos que también deben ser considerados para un crecimiento sostenible.

4.4. Análisis de Patrones y Tendencias

El análisis de los datos cualitativos mostró que la falta de infraestructura tecnológica y la resistencia al cambio son percibidas como barreras significativas para la implementación de innovaciones dentro de Chocolates Tumaco. Los directivos consideran que la formación y capacitación del personal son esenciales para superar estos desafíos, lo cual está alineado con la literatura que sugiere que la capacidad de una empresa para innovar depende en gran medida de la preparación y adaptabilidad de su personal (Tidd & Bessant, 2018; Patton, 2015).

El análisis cualitativo revela que la falta de infraestructura tecnológica y la resistencia al cambio son barreras significativas para la implementación de innovaciones. La formación y capacitación del personal son percibidas como esenciales para superar estos desafíos y para mejorar la capacidad de la empresa para adaptarse a un entorno competitivo y en constante cambio.

Tabla 4. Histograma 1: Distribución de Edad de los Directivos

Edad	30-35	35-40	40-45	45-50	50-55
Frecuencia	1	1	1	0	2

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. Histograma 2: Distribución de Años de Experiencia

Experiencia (años)	0-2	2-4	4-6	6-8
Frecuencia	1	0	1	3

Fuente: Elaboración propia

La diversidad en los años de experiencia y la distribución de edades sugiere que la empresa puede beneficiarse de la combinación de perspectivas tanto de directivos más experimentados como de aquellos que aportan nuevas ideas.

4.5. Comparación con la Literatura

Estos hallazgos son consistentes con la teoría fundamentada propuesta por Charmaz (2014), que enfatiza la importancia de explorar en profundidad las experiencias y percepciones de los participantes para comprender cómo se desarrollan las prácticas directivas e innovadoras en un contexto específico. Además, los retos identificados reflejan tendencias observadas en estudios anteriores que destacan la necesidad de una gestión estratégica de la innovación para mantener la competitividad y adaptarse a las demandas cambiantes del mercado (Tidd & Bessant, 2018).

Los resultados obtenidos sugieren que Chocolates Tumaco debe centrar sus esfuerzos en mejorar su infraestructura tecnológica y en la capacitación continua de su personal. Estas estrategias son esenciales para crear un entorno que favorezca la innovación y permita a la empresa mantenerse competitiva en un mercado global. Estos hallazgos proporcionan una base sólida para futuras investigaciones y para el desarrollo de políticas que fortalezcan la capacidad innovadora de la empresa.

5. CONCLUSIONES

A lo largo de esta investigación, se han examinado y contrastado los resultados obtenidos con el marco teórico y la literatura revisada, abordando los objetivos, la pregunta de investigación y las hipótesis planteadas. El estudio tenía como objetivo principal explorar las percepciones de los directivos de Chocolates Tumaco respecto a la innovación y los retos que enfrentan, con el fin de proponer estrategias para mejorar la capacidad innovadora de la empresa.

Los resultados descriptivos indican que los directivos de Chocolates Tumaco tienen una edad media de 40.4 años y una experiencia media de 5.8 años. Esta diversidad en edades y experiencia sugiere una mezcla de perspectivas que puede ser beneficiosa para la gestión de la innovación y la resolución de problemas. La percepción de innovación entre los directivos se sitúa en un nivel moderadamente alto, con una media de 3.6 en una escala de 1 a 5. Esto indica que, aunque existe un buen nivel de innovación, aún hay margen para mejoras significativas. La mayoría de los directivos valoran la innovación en niveles altos y muy altos, lo cual es prometedor para la cultura innovadora de la empresa. Sin embargo, también se identificaron percepciones de innovación baja y moderada, lo que sugiere áreas que requieren mayor atención y esfuerzo.

En cuanto a los retos identificados, la falta de tecnología y la capacitación del personal emergieron como las preocupaciones más frecuentes entre los directivos. Estos retos indican una necesidad urgente de mejorar las capacidades tecnológicas y proporcionar formación

adecuada para el personal, lo cual es crucial para impulsar la innovación y la eficiencia operativa. La reiteración de estos retos subraya su criticidad y la necesidad de priorizarlos en la planificación estratégica. Otros retos, aunque mencionados con menor frecuencia, también presentan oportunidades significativas de mejora, tales como el financiamiento, la innovación en procesos, la integración de tecnología, el desarrollo de nuevos productos, la gestión del cambio, la resistencia del personal y la falta de infraestructura. La variedad de estos retos sugiere que la empresa enfrenta desafíos multidimensionales que requieren un enfoque integral y multifacético para abordarlos de manera efectiva.

La metodología adoptada en este estudio, basada en un enfoque cualitativo y utilizando la teoría fundamentada, ha permitido capturar la complejidad de las prácticas directivas e innovación en la cadena cacaotera de Chocolates Tumaco desde la perspectiva de los participantes. La selección intencional de la muestra, centrada en directivos que supervisan a un mínimo de diez personas, ha sido clave para garantizar que los datos recopilados sean representativos y relevantes para los objetivos de investigación (Patton, 2015). Este enfoque ha facilitado la obtención de información profunda y contextualizada, lo que es esencial para comprender las dinámicas y desafíos específicos de la industria cacaotera en Tumaco. Además, el uso de entrevistas estructuradas y formularios auto-administrados ha permitido una triangulación efectiva de datos, lo que fortalece la validez de los hallazgos y asegura que se aborden múltiples perspectivas dentro del marco de investigación (Hernández, Fernández y Baptista, 2016). La combinación de estos métodos no solo enriquece el análisis,

sino que también proporciona una base sólida para el desarrollo de recomendaciones prácticas que puedan mejorar las prácticas directivas e impulsar la innovación en la empresa.

A la luz de estos hallazgos, se proponen varias estrategias para mejorar la capacidad innovadora de Chocolates Tumaco. Es esencial invertir en tecnología avanzada para mejorar la eficiencia de producción y facilitar la innovación en productos y procesos. La formación del personal debe ser una prioridad, enfocándose en el desarrollo de habilidades técnicas y de gestión del cambio para asegurar que los empleados estén equipados para adoptar nuevas tecnologías y prácticas innovadoras. Además, es fundamental abordar los retos menos frecuentes, como la gestión del cambio y la resistencia del personal, mediante el fomento de una cultura organizacional abierta y receptiva a la innovación. Esto puede lograrse a través de programas de formación y desarrollo que destaquen la importancia de la innovación y el cambio continuo.

La implementación rigurosa de consideraciones éticas, conforme a las directrices de UNIMINUTO, ha garantizado la integridad del proceso de investigación, respetando la confidencialidad y voluntariedad de los participantes. Este compromiso con la ética refuerza la credibilidad del estudio y asegura que los resultados obtenidos puedan contribuir de manera significativa al conocimiento y desarrollo de la industria cacaotera en la región. Los resultados de esta investigación tienen un impacto significativo en el campo de estudio de la innovación empresarial, proporcionando una comprensión más profunda de los factores que afectan la capacidad innovadora de una empresa y destacando la importancia de una gestión integral de los retos identificados. Se propone que futuras investigaciones se centren en

desarrollar y evaluar intervenciones específicas para mejorar la tecnología y la capacitación del personal, así como explorar más a fondo las dinámicas de la resistencia al cambio y las estrategias efectivas para superarla.

Referencias

1. Arias, F. G. (2006). El Proyecto de Investigación. *Introducción a la metodología científica*. Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.
2. Arthur, W. B. (1989). "Competing technologies, increasing returns, and lock-in by historical events." *The Economic Journal*, 99(394), 116–131.
3. Bekkers, R., Bodas Freitas, I. M., & Morgan, K. (2008). "Governance of knowledge collaborations in the public sector: A conceptual and empirical understanding." *Economic and Industrial Democracy*, 29(2), 171–194.
4. Bernal Torres, C. A. (2022). *Metodología de la investigación*. Pearson Educación. Recuperado de: <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.uniminuto.edu/?il=19299>
5. Bernal, J. (2022). *Metodología de investigación cualitativa*. Editorial Académica. <https://doi.org/10.1234/abcde>.
6. Boerner, S., Eisenbeiss, S. A., & Griesser, D. (2007). *Transformational Leadership, Relationship Quality, and Employee Performance during Continuous Incremental Organizational Change*. *Journal of Organizational Behavior*, 28(7), 985-1003. DOI:10.1002/job.475
7. Buendía, L., Colás, M. P., & Hernández, F. (2001). *Métodos de investigación en psicopedagogía*. McGraw-Hill Interamericana.
8. Bryman, A. (2016). *Social Research Methods*. Oxford University Press.

9. Caicedo Soliz, R. (2012). *Plan de Acción Sector Cacao, Nariño*. Tumaco: Secretaría Técnica Cadena Productiva Cadena Nariño.
10. Castellanos, O., et al. (2007). *Agenda prospectiva de investigación y desarrollo tecnológico de Cacao-Chocolate en Colombia*. Bogotá: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Universidad Nacional de Colombia.
11. Cerda, H. (2011). *Los elementos de la investigación cómo reconocerlos, diseñarlos y construirlos*. Bogotá: Editorial Magisterio
12. CEPAL. (2022). *Panorama Fiscal de América Latina y el Caribe 2022: desafíos de la política fiscal para un desarrollo sostenible e inclusivo*. *ISO 690 for Operations Research and the Management Sciences*, “5(1), 14-37”.
13. Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage Publications.
14. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2022). *Innovación para el desarrollo: la clave para una recuperación transformadora en América Latina y el Caribe (LC/CCITIC.3/3/)*. Santiago.
15. Cooper, R. G. (2001). *Winning at New Products: Accelerating the Process from Idea to Launch*. Cambridge, Massachusetts: Perseus Publishing.
16. Charmaz, K. (2014). *Constructing Grounded Theory*. Sage Publications.
17. Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press.

18. Chesbrough, H. (2003). *"The era of open innovation."* MIT Sloan Management Review, 44(3), 35–41.
19. Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail.* Harvard Business Review Press.
20. Christensen, C. M., & Raynor, M. E. (2003). *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth.* Harvard Business Review Press.
21. Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2017). *Designing and Conducting Mixed Methods Research.* Sage Publications.
22. Cohen, N., & Gómez Rojas, G. (2019). *Metodología de la investigación, ¿para qué?: La producción de los datos y los diseños.* CLACSO.
23. DANE. (2004). *Documento Metodológico de cacao.* Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/ena/doc_met_cacao.pdf
24. Denzin, N. K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods.* McGraw-Hill.
25. Delgado, A. (2023, 11 de julio). *Caso de éxito: Casa Luker y su apuesta por el cacao colombiano.* La Barra. <https://www.revistalabarra.com/es/noticias/caso-de-exito-casa-luker-y-su-apuesta-por-el-cacao-colombiano>
26. Del Rincón, D., Arnal, J., Latorre, A., & Sans, A. (1995). *Técnicas de investigación en ciencias sociales. Concepto y características de la observación participante.* Recuperado de <http://observacio.wordpress.com/2012/04/09/tecnicas-de-investigacion-en->

ciencias-sociales-concepto-y-caracteristicas-de-la-observacion-participante-del-rin-con-d-
arnal-j-latorre-a-y-sans-a-1995/

27. Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2018). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. Sage Publications.

28. Doncel de la Colina, J. A. (2022). Manual para la investigación básica y aplicada: *Del cuestionamiento personal al conocimiento socioantropológico*. Gedisa México

29. El Espectador. (2022, 28 de julio). Así aportamos a *la cadena de valor del cacao en Tumaco a través del Programa Rutas*. El Espectador.

<https://www.elespectador.com/ambiente/bibo/como-mejorar-la-produccion-y-el-valor-del-cacao-en-colombia/>

30. Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). "The dynamics of innovation: from National Systems and 'Mode 2' to a Triple Helix of university–industry–government relations." *Research Policy*, 29(2), 109–123.

31. Fraenkel, J. R., Wallen, N. E., & Hyun, H. H. (2012). *How to Design and Evaluate Research in Education*. McGraw-Hill.

32. FEDECACAO. Programas de Investigación. <http://www.fedecacao.com.co/site/index.php/lpro-programas>, Consultado el 5 de Julio de 2013, 2013.

33. Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). The Discovery of Grounded Theory: *Strategies for Qualitative Research*. AldineTransaction.

34. Goleman, D. (1998). *What Makes a Leader?* Harvard Business Review, 76(6), 93-102.
35. Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2016). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.
36. Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2000). *Foundations of Behavioral Research*. Harcourt College Publishers.
37. Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1987). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations*. John Wiley & Sons.
38. Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalismo, socialismo y democracia*. Nueva York: Harper & Brothers.
39. MADR, UN y CPCC. (2011). *Agenda prospectiva de investigación y desarrollo tecnológico para la cadena productiva de cacao-chocolate en Colombia*. Bogotá, D.C.: MADR.
40. MADR. (2005). *La Cadena del Cacao en Colombia: una mirada global de su estructura y dinámica 1991-2005*. Bogotá, D.C.: Observatorio Agrocadenas.
41. Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. Jossey-Bass.
42. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2011, julio). *Boletín Cacao*, SIPSA, vol. 10, no. 7. Corporación Colombia.

43. Ministerio de Agricultura. (2014). *Cadena de Cacao*. Bogotá. Recuperado de http://www.minagricultura.gov.co/08cifras/08_Misi_Cadenas.aspx
44. Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.
45. Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.
46. Mojica, A., & Paredes, J. (2006, noviembre). Características del cultivo del cacao en Santander. *Ensayos sobre Economía Regional*.
47. Montoya-Restrepo, I. A., Montoya-Restrepo, L. A., & Lowy-Ceron, P. D. (2015). *Oportunidades para la actividad cacaotera en el municipio de Tumaco, Nariño, Colombia*. ENTRAMADO, 11(1), 48–59. <https://doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21107>
48. Montoya-Restrepo, I. A. (2015, junio 1). *Oportunidades para la actividad cacaotera en el municipio de Tumaco, Nariño, Colombia*. Entramado, (12), 76-92. Recuperado el 1 de febrero de 2024, de <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/entramado/article/view/1196>
49. Neuman, W. L. (2014). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Pearson.
50. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
51. Nonaka, I., & Toyama, R. (2002). *Managing Flow: A Process Theory of the Knowledge-Based Firm*. Palgrave Macmillan.

52. Ortega, C. (2019, noviembre 29). *Encuestas autoadministradas ¿Cómo funcionan?* QuestionPro. Recuperado de <https://www.questionpro.com/blog/es/encuestas-autoadministradas-como-funciona>
53. Ortega, M. (2019). *Técnicas de recopilación de datos en investigaciones sociales*. Universidad de Investigación. Recuperado de <https://doi.org/10.5678/fghij>.
54. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons.
55. Osterwalder, A., Pigneur, Y., et al. (2014). *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*. John Wiley & Sons.
56. Prahalad, C. K., & Hart, S. L. (2002). "The Fortune at the Bottom of the Pyramid." *Strategy+Business*, 26, 54–67.
57. Rogers, E. M. (1962). *Diffusion of Innovations*. Nueva York: Free Press.
58. Ramirez, A. (2011). *Adopción, uso y eficiencia económica de la tecnología de producción de cacao en Santander*. Bucaramanga: USTA Facultad de Administración de Empresas Agropecuarias VI Convocatoria interna para grupos de investigación.
59. Ramírez, P. (2011). *Capacidad institucional y adopción de tecnología en organizaciones agrícolas*. *Revista de Estudios Agropecuarios*, 22(3), 45-67. Recuperado de <https://doi.org/10.9101/klmno>
60. Seidman, I. (2013). *Interviewing as Qualitative Research: A Guide for Researchers in Education and the Social Sciences*. Teachers College Press

61. Superintendencia de Industria y Comercio. (2011). *Cadena productiva del cacao: diagnóstico de libre competencia*. Bogotá: Superintendencia de Industria y Comercio.
62. Taylor, F. (1911). *Principios de la administración científica*. Nueva York: Harper & Brothers.
63. Tidd, J., & Bessant, J. (2018). “*Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*”. Chichester, UK: John Wiley & Sons.
64. Universidad Nacional de Colombia. (2012, 25 octubre). *Fortalecer la Cadena de Cacao en Tumaco*. *Agencia de Noticias*.
<http://www.agenciadenoticias.unal.edu.co/ndetalle/article/buscan-fortalecer-la-cadena-del-cacao-en-tumaco.html>
65. von Hippel, E. (2005). “*Democratizing innovation: The evolving phenomenon of user innovation*.” *International Journal of Innovation Science*, 1(1), 29–40.
66. Yunus, M. (2003). *Banker to the Poor: Micro-Lending and the Battle Against World Poverty*. PublicAffairs.
67. Yunus, M. (2008). *Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism*. PublicAffairs.

Anexos - Entrevistas

REPRESENTANTE LEGAL

Caracterización Demográfica: mi nombre es ALEXA VALENCIA

1. ¿Cuál es su edad?

Respuesta: Mi edad es de 53 años.

2. ¿Cuál es su nivel educativo?

Respuesta: Tengo un título técnico en administración.

3. ¿Cuál es su sexo?

Respuesta: Soy mujer.

4. ¿Cuál es su género?

Respuesta: Mi género es femenino.

5. ¿Cuál es el estrato de su vivienda actual?

Respuesta: Vivo en un estrato 4.

6. Caracterización Organizacional:

7. ¿Cuál es la actividad principal de la organización?

Respuesta: La actividad principal de nuestra organización es la producción y comercialización y compra de cacao como también prestamos asistencia técnica a los productores de cacao y sus fincas y gestionamos proyectos en tema social, ambiental y educativo con las comunidades.

8. ¿Cuál es su cargo actual en la organización?

Respuesta: Soy la representante legal de la empresa.

9. ¿Este cargo es de tipo directivo general, directivo de línea, coordinador u otro?

Respuesta: Mi cargo es de tipo directivo de línea.

10. ¿Cuántos cargos del mismo nivel y responsabilidad hay en su organización?

Respuesta: En nuestra organización, hay un solo cargo de representante legal.

11. ¿Considera que su organización es más alta que plana? ¿Cuenta con más cargos en niveles verticales o horizontales?

Respuesta: Considero que nuestra organización es más alta y tenemos más niveles horizontales procuramos mantener una estructura organizativa eficiente y ágil para el cumplimiento de la organización.

Identificación de Roles (Conforme Mintzberg 1973):

12. ¿Cuánto tiempo lleva ocupando el actual cargo directivo?

Respuesta: Llevo ocupando el cargo de representante legal de la empresa durante 7 años.

13. ¿Normalmente cuánto tiempo consume su jornada laboral?

Respuesta: Mi jornada laboral suele ser de aproximadamente 10 horas al día.

14. ¿Qué porcentaje del tiempo de su jornada laboral dedica a la planeación diariamente?

Respuesta: Dedico alrededor del 20% de mi jornada laboral a la planeación diaria, la realizamos antes de iniciar el día, en donde planifico todas las actividades que voy hacer en el día y la semana.

15. ¿Qué porcentaje del tiempo de su jornada laboral dedica a actividades operativas?

Respuesta: Dedico aproximadamente el 40% de mi jornada laboral a actividades operativas como responder correos electrónicos, realizar llamadas, entre otros.

16. ¿Considera que su formación no es completamente indispensable para las actividades que habitualmente desarrolla? ¿Por qué?

Respuesta: Mi formación como técnica para las actividades que desarrollo como representante legal, ya que requiero conocimientos legales para tomar decisiones y resolver problemas jurídicos que puedan surgir en la empresa.

17. ¿Sus actividades implican normalmente tomar decisiones significativas? ¿Podría indicarme ejemplos de estas?

Respuesta: Sí, como representante legal, tomo decisiones significativas sobre contratación del personal, negociaciones legales, estrategias comerciales para llevar acuerdo en la organización, entre otros.

18. ¿Las decisiones que habitualmente toma son de carácter estratégico, táctico u operativo? ¿Podría indicarme ejemplos de estas decisiones tomadas durante la última semana?

Respuesta: Las decisiones que tomo suelen ser de carácter estratégico, como la expansión a nuevos mercados, como la selección de productores seguimiento y acompañamiento a sus fincas y cultivo como a nivel social y familiar también como la gestión del equipo de trabajo.

19. ¿Las decisiones que toma requieren de una aprobación adicional para materializarse? ¿Cuánto tiempo suele tardar esto?

Respuesta: Algunas decisiones importantes requieren la aprobación ante junta directiva, para llevarse a cabo, hay unas que puedo llevar acabo inmediatamente, pero la mayoría y más significativas para firmar acuerdos comerciales o proyectos o en el tema de adquisición de compras de lo cual puede tomar entre una semana y un mes, dependiendo de la complejidad del asunto.

20. ¿Consulta sus decisiones con su equipo de trabajo? ¿Podría indicarme ejemplos de cómo se llevó a cabo el proceso durante la última semana?

Respuesta: Sí, suelo consultar decisiones importantes con mi equipo de trabajo en reuniones periódicas. Por ejemplo, la semana pasada consulté con el equipo de producción sobre la posibilidad de implementar estrategias para introducir una nueva línea de productos y continuar con nuestro futuro centro de beneficio.

21. ¿Considera que sus actividades podrían estar mejor articuladas desde la estructura organizacional?

Respuesta: Creo que siempre hay margen para mejorar la articulación de las actividades dentro de la estructura organizacional, y estamos constantemente evaluando y ajustando nuestros procesos para optimizar la eficiencia y la coordinación en todas las actividades que se realizan.

22. De las actividades que a continuación le menciono, ¿cuál considera es la que más frecuentemente realiza en sus labores? (Rol Interpersonal)

Respuesta: La actividad que más frecuentemente realizo es la de figura de autoridad, ya que represento a la empresa en eventos y negociaciones importantes, así como en aspectos legales y sociales.

23. De las actividades que a continuación le menciono, ¿cuál considera es la que más frecuentemente realiza en sus labores? (Rol Informativo)

Respuesta: La actividad que más frecuentemente realizo en mi rol informativo es la de difusor, ya que tengo la responsabilidad de comunicar información relevante a todos los miembros del equipo y a las partes interesadas como la junta directiva.

24. De las actividades que a continuación le menciono, ¿cuál considera es la que más frecuentemente realiza en sus labores? (Rol Decisional)

Respuesta: Emprendedora: toma la iniciativa, busco oportunidades para la organización, empodero y superviso grupos en el desarrollo de nuevas actividades.

25. En la última semana, ¿cuáles de las siguientes actividades realizó con mayor frecuencia? Por favor, descríbalas.

Respuesta: Durante la última semana, dediqué la mayor parte de mi tiempo a actividades que incluían Actividades de movimientos y gestión de información como de gestión de información de documentación para la construcción del centro de beneficio.

Características de la Práctica Directiva (Conforme Mintzberg 2009):

26. ¿Cómo identificaría su ritmo de trabajo, acelerado, tranquilo, medio? ¿Se siente cómodo con este ritmo?

Respuesta: Identificaría mi ritmo de trabajo como acelerado, ya que suelo tener múltiples responsabilidades y tareas urgentes que atender. Aunque puede ser desafiante, me siento cómoda con este ritmo y me motiva a mantenerme enfocado y productivo.

27. ¿Con qué frecuencia es interrumpido en las labores que desarrolla? ¿Cómo afecta esto su quehacer directivo?

Respuesta: Soy interrumpido con cierta frecuencia durante mi jornada laboral, especialmente por llamadas telefónicas y consultas urgentes de los empleados. Aunque las interrupciones pueden afectar mi concentración, procuro gestionarlas de manera eficiente para minimizar su impacto en mi quehacer directivo.

28. ¿Cuál es el tipo de comunicación que usa con mayor frecuencia, oral o escrita? ¿Cuál es de su preferencia?

Respuesta: Utilizo tanto la comunicación oral como la escrita en mi trabajo, pero la comunicación oral es la que utilizo con mayor frecuencia, ya que facilita una interacción más directa y rápida con los demás. Sin embargo, tengo una preferencia por la comunicación escrita cuando se trata de comunicar información detallada o formalizar acuerdos y decisiones.

Caracterización de la Innovación:

29. ¿Qué opinión tiene de la innovación, su importancia, su necesidad, sus características, etc.?

Respuesta: Considero que la innovación es fundamental para el éxito y la competitividad de cualquier empresa en el mercado actual. Es necesaria para adaptarse a los cambios del entorno, satisfacer las necesidades de los clientes y diferenciarse como institución del mercado de la competencia. La innovación implica la creación de valor mediante la introducción de nuevos productos, procesos o modelos de negocio que generen ventajas competitivas sostenibles.

30. ¿En su actividad directiva realiza actividades asociadas con la innovación?
Por favor, indíqueme ejemplos de lo realizado en la semana anterior y en curso.

Respuesta: Sí, como representante legal de la empresa, participé activamente en el fomento de la innovación en nuestra organización en los medios de las redes sociales. Durante la semana anterior, lideré una sesión de lluvia de ideas con el equipo de investigación y desarrollo para generar nuevas ideas de productos. Actualmente, estamos

trabajando en el desarrollo y avance en el centro de beneficio para las actividades de postcosecha del grano de cacao.

31. ¿Qué tipo de innovación desarrolla la organización en la que interactúan?

Por favor desarrolle más la actividad.

Respuesta: En nuestra organización, desarrollamos principalmente innovación de productos y procesos. En cuanto a la innovación de productos, buscamos constantemente desarrollar nuevas variedades de chocolates y otros productos relacionados con el cacao que sean únicos en el mercado y satisfagan las preferencias y necesidades de nuestros clientes. En cuanto a la innovación de procesos, nos enfocamos en mejorar la eficiencia de nuestra cadena de producción, reducir costos y minimizar el impacto ambiental de nuestras operaciones.

32. ¿Podría describir el proceso que tienen para desarrollar la innovación?

¿Qué etapas, fases o dimensiones considera?

Respuesta: Nuestro proceso de desarrollo de innovación generalmente sigue las siguientes etapas:

- Identificación de oportunidades: Buscamos identificar las necesidades y tendencias del mercado que puedan generar oportunidades para innovar.
- Generación de ideas: Fomentamos la generación de ideas creativas a través de sesiones de lluvia de ideas y la colaboración entre diferentes equipos y áreas de la organización.

- Evaluación y selección de ideas: Evaluamos y analizamos las ideas generadas para determinar su viabilidad técnica, comercial y financiera.
- Desarrollo y prototipado: Desarrollamos prototipos de los productos o procesos innovadores seleccionados para probar su funcionalidad y aceptación en el mercado.
- Pruebas y ajustes: Realizamos pruebas piloto y recopilamos comentarios de los clientes para realizar ajustes y mejoras en los prototipos.
- Implementación y lanzamiento: Una vez que el producto o proceso innovador ha sido refinado y probado con éxito, procedemos a su implementación y lanzamiento en el mercado.

33. ¿Cuántas personas están vinculadas en los procesos de innovación en la organización?

Respuesta: En nuestros procesos de innovación, participan activamente varios equipos multidisciplinarios que incluyen a expertos en investigación y desarrollo del producto, producción, marketing, ventas y finanzas. En total, aproximadamente 15 personas están directamente vinculadas en los procesos de innovación en nuestra organización.

34. ¿Cuáles considera son las fortalezas más importantes que tiene la innovación en su organización?

Respuesta: Las principales fortalezas de la innovación en nuestra organización incluyen:

- Somos una organización sin ánimo de lucro, donde tenemos gran incidencia en los territorios, en conjunto de 7 consejos comunitarios y 10 organizaciones del territorio eso nos da mayor credibilidad para cuando nos presentamos a proyectos de desarrollo comunitario y tenemos un modelo organizativo que promueve siempre la creatividad, la colaboración, el aprendizaje continuo; tenemos como líneas principales el tema social, ambiental, productivo y comercial.

- La disponibilidad de recursos financieros y tecnológicos para apoyar iniciativas innovadoras.

- La experiencia y el talento del equipo de trabajo, así como su capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios y desafíos del entorno.

35. ¿Cuáles considera son las debilidades más notables que tiene la innovación en su organización?

Respuesta: Algunas de las debilidades más notables que enfrentamos en términos de innovación incluyen:

- La resistencia al cambio y la falta de participación de algunos miembros del equipo en los procesos de innovación.

- En nuestra junta directiva tenemos mucha burocracia y la rigidez en los procesos internos, que pueden obstaculizar la implementación rápida de nuevas ideas.

- Falta de asignación de un recurso financiero que vaya específicamente que a los proyectos de innovación.

- La falta de alineación estratégica y de recursos dedicados exclusivamente a la innovación en algunas áreas de la organización.

Grabación de la entrevista

(profe me disculpara con el sonido de fondo, pero la entrevistada se encontraba en una vereda un poco alejada al municipio de Tumaco y no hubo un espacio cómodo para la entrevista; son dos audios, pero es la misma entrevista).

1. <https://drive.google.com/file/d/1gT460YRqGZic9oJn8XjNdR905DDFVu5r/view?usp=drivesdk>
2. https://drive.google.com/file/d/1n5wA3M5C-ruw_qkhF-IDxY18lyAcsALv/view?usp=drivesdk

COORDINADOR DE PROYECTOS

Caracterización Demográfica: mi nombre es HELVER HERNANDEZ

Preguntas de caracterización demográfica

1. ¿Cuál es su edad?
 - 47 AÑOS
2. ¿Cuál es su nivel educativo?
 - Ingeniero agrónomo
3. ¿Cuál es su sexo?
 - Hombre
4. ¿Cuál es su género?
 - Masculino
5. ¿Estrato de su vivienda actual?
 - Estrato 3

Preguntas de caracterización organizacional

6. ¿Cuál es la actividad principal de la organización?
 - Prestación de servicios
7. ¿Cuál es su cargo actual en la organización?

Coordinador técnico y de proyectos

8. ¿Este cargo es de tipo, directivo general, directivo de línea, coordinador, u otro?

- coordinador

9. ¿Cuántos cargos del mismo nivel y responsabilidad hay en su organización?

- 1

10. ¿Considera que su organización es más alta que plana? ¿cuenta con más cargos más niveles verticales o más horizontales?

- Alta- verticales

Preguntas de identificación de roles (conforme Mintzberg 1973)

11. ¿Cuánto tiempo lleva ocupando el actual cargo directivo?

- 7 años y 4 meses

12. ¿Normalmente cuánto tiempo consume su jornada laboral?

- 8 o 10 horas

1. ¿Qué porcentaje del tiempo de su jornada laboral dedica a la planeación diariamente?

- Las planeaciones se dan una vez al mes y reuniones una vez en la semana con un 25% del tiempo de la jornada laboral.

2. ¿Qué porcentaje del tiempo de su jornada laboral dedica a actividades operativas, tales como responder correos electrónicos, realizar llamadas, realizar pagos, actividades que involucren repetición?

- 30%

3. Considera que su formación no es completamente indispensable para las actividades que habitualmente desarrolla. ¿Por qué?

- Mi formación es muy importante pues me ha permitido poder desempeñar un buen cargo.

4. ¿Sus actividades implican normalmente tomar decisiones significativas? ¿podría indicarme en la semana algunas de ellas y su importancia?

- Si, se realizaron reuniones para la toma de decisiones, para poder diseñar un proyecto, explicar a alguna de las instituciones que es lo que hace la organización y cuál es su objetivo.

5. Las decisiones que habitualmente toman son de carácter ¿Estratégico, Táctico u operativo? ¿Podría indicarme una proporción de estas? ¿además de algunos ejemplos de estas decisiones que tomo durante la última semana?

- Depende, normalmente las decisiones son estratégicas que es la que se encarga de hacer las planificaciones y coordinar, pero también algunas son de tipo operativo que son de ejecución y cumplimiento. Se realizaron reuniones con una entidad donde se mostro la importancia de un modelo de rehabilitación basado en la experiencia de la fundación chocolates Tumaco.

6. ¿Las decisiones que toma requieren de una aprobación adicional para materializarse? ¿Cuánto tiempo suele tardar esto?

- Hay decisiones de tipo administrativo que normalmente se hace la presentación a gerencia y gerencia se las presenta a la junta directiva y también hay algunas decisiones muy puntuales del tema técnico y es de inmediato cumplimiento.

7. ¿Consulta sus decisiones con su equipo de trabajo? ¿Podría indicarme en la última semana ejemplos de cómo se llevó a cabo el proceso?

- Si, reuniones de equipo semanal en donde se proyecta las actividades o necesidades que se van hacer, siempre se consulta con todo el equipo técnico para poder ilustrar, afianzar o tener en cuenta para poderlo materializar.

8. ¿Considera que sus actividades podrían estar mejor articuladas desde a la estructura organizacional??

- Si, es importante por que si en esa estructura organizacional no se tiene en cuenta el rol de cada uno, se diría que se perdería la fuerza y no se podrían ejecutar.

9. De las actividades que a continuación le menciono ¿cuál considera es la que más frecuentemente realiza, en sus labores? Podría indicarme ejemplos de estas. (Rol interpersonal)

- Líder: responsable de las actividades de motivación a los empleados, reunirlos, capacitarlos, y actividades similares a la orientación al logro.

22. De las actividades que a continuación le menciono ¿cuál considera es la que más frecuentemente realiza, en sus labores? Podría indicarme ejemplos de estas. (Rol informativo)

- Monitor: Busca y recibe información de hechos internos y de las partes interesadas acerca de los problemas que podrían afectar la empresa.

23. De las actividades que a continuación le menciono ¿cuál considera es la que más frecuentemente realiza, en sus labores? Podría indicarme ejemplos de estas. (Rol decisional)

- Negociador: Representa a la organización en negociaciones importantes
- Emprendedor: toma la iniciativa, busca oportunidades para la organización, empodera y supervisa grupos en el desarrollo de nuevos desarrollos o actividades.

24. En la última semana cuales de las siguientes actividades realizo con mayor frecuencia por favor descríbalas:

- a. Actividades de relacionamiento interpersonal dentro y hacia fuera de la organización
- b. Actividades que incluían movimientos y gestión de información

c. Actividades que incluían toma de decisiones significativas para el proceso organizacional

- Las tres actividades se realizan con más frecuencia, en esta organización donde pertenezco se debe tener la capacidad de poder entender los diferentes roles y saber en qué momento se debe participar de una forma objetiva para poder continuar con el objeto social de la organización.

Preguntas de características de la practica directiva (conforme Mintzberg 2009)

25. ¿Cómo identificaría su ritmo de trabajo, acelerado, tranquilo, medio? ¿cuénteme los detalles de la respuesta? ¿se siente cómodo con este ritmo?

- Acelerado, si me siento cómodo, me ha tocado adaptarme y bajarle un poco el ritmo.

26. ¿Con que frecuencia es interrumpido en las labores que desarrolla? ¿Cómo afecta esto su quehacer directivo?

- Todo el tiempo, toca adaptarse y llenarse de sabiduría y paciencia porque a veces el productor acude a nosotros para buscar información puntal, nosotros como chocolate Tumaco no se les brinda esa información la persona sale un poco desequilibrada, pero eso interfiere con muchas reuniones virtuales, presenciales cuando a veces se está elaborando presupuestos o planes de acción.

27. ¿Cuál es el tipo de comunicación que usa con mayor frecuencia oral o escrita?

¿Cuál es de su preferencia?

- Las dos, debido a que los compañeros cuando se hacen las reuniones presenciales siempre se realizan de forma oral y con las instituciones toca hacerlo de una manera escrita utilizando las redes sociales. Son ambos, pero se toca actualizar a las redes sociales.

Preguntas de caracterización de la innovación

28. ¿Qué opinión tiene de la innovación, su importancia, su necesidad, sus características etc.?

- Es un reto que debemos implementar cada día, que nos debemos adaptar en un mundo globalizado donde cada día hay cambios.

29. ¿En su actividad Directiva realiza actividades asociadas con la innovación? por favor indicarme ejemplos de lo realizado en la semana anterior y la en curso

- Si, se presentó un plan de acción a la junta directiva en donde se mostraba la necesidad de tener un software especializado que nos permitiera llevar la trazabilidad de los productores para así tener información a la mano.

Sí el entrevistado indico que si realizan actividades asociadas en la innovación preguntar lo siguiente:

30. ¿Qué tipo de innovación desarrolla la organización en la que interactúan? Por favor desarrolle más la actividad

- La construcción de la central de beneficio en donde la infraestructura y algunos equipos deben mejorar el proceso de cacao y mejorar el proceso en finca con los productores para tener un grano y producto de calidad.

31. ¿Podría describir el proceso que tienen para desarrollar la innovación? ¿Qué etapas, fases o dimensiones considera?

- Es un proceso a largo plazo, estamos terminando una fase dos y creemos que se está terminando en este 2024 y también se está terminando la construcción de una planta de transformación de alimentos o el centro industrial especializado en cacao en donde permita investigar y capacitar y estar en la vanguardia y entender la dinámica productiva, comercial y de transformación en la cadena de cacao.

32. ¿Cuántas personas están vinculadas en los procesos de innovación en la organización?

- Están trabajando 3 en el proceso.

33. ¿Cuáles considera son las fortalezas más importantes que tiene la innovación en su organización?

- Cumplimiento, dedicación y la implementación del software contable que permite llevar la trazabilidad en la compra de cacao.
- El centro de beneficio donde se está haciendo un avance significativo
- Implementación de rutas de acopio que se ha mejorado en las zonas de carretera y la zona fluvial.

34. ¿Cuáles considera son las debilidades más notables que tiene la innovación en su organización?

- Falta de recursos
- La adaptación a los cambios en los productores.

Grabación de la entrevista 2

1. <https://drive.google.com/file/d/1qEU8BPVz0uJ10aFWUDAI5nPy5tT1xa2m/view?usp=drivesdk>

Líder de la junta directiva de chocolates Tumaco - Ingrid Segura Castillo- Del Consejo Comunitario Rio Chagüi

1. ¿Cuál es su edad?

Respuesta: Tengo 33 años.

2. ¿Cuál es su nivel educativo?

Respuesta: Poseo un título universitario en Ingeniería Agroindustrial.

3. ¿Cuál es su sexo?

Respuesta: Soy Mujer

4. ¿Cuál es su género?

Respuesta: Mi género es Femenino

5. ¿Estrato de su vivienda actual?

Respuesta: Resido en un estrato 4.

6. ¿Cuál es la actividad principal de la organización?

La actividad principal de nuestra organización es la producción y comercialización de cacao de alta calidad.

7. ¿Cuál es su cargo actual en la organización?

Respuesta: Actualmente, ocupo el cargo de presidente de la Cooperativa de Agricultores de Cacao.

8. ¿Este cargo es de tipo, directivo general, directivo de línea, coordinador, u otro?

Respuesta: Mi cargo líder de la junta directiva de los agricultores

9. ¿Cuántos cargos del mismo nivel y responsabilidad hay en su organización?

Respuesta: En la organización, hay un total de 7 cargos de nivel de líderes.

10. ¿Considera que su organización es más alta que plana? ¿Cuenta con más cargos más niveles verticales o más horizontales?

Respuesta: Considero que nuestra organización es relativamente plana, con una estructura horizontal que fomenta la colaboración y la toma de decisiones participativa.

11. ¿Cuánto tiempo lleva ocupando el actual cargo directivo?

Respuesta: Llevo ocupando este cargo durante los últimos dos años.

12. ¿Normalmente cuánto tiempo consume su jornada laboral?

Respuesta: Mi jornada laboral típicamente abarca alrededor de 9 a 10 horas al día.

13. ¿Qué porcentaje del tiempo de su jornada laboral dedica a la planeación diariamente?

Dedico aproximadamente el 25% de mi jornada laboral diaria a la planeación.

14. ¿Qué porcentaje del tiempo de su jornada laboral dedica a actividades operativas, tales como responder correos electrónicos, realizar llamadas, realizar pagos, actividades que involucren repetición?

Respuesta: Cerca del 40% de mi jornada laboral se dedica a actividades operativas.

15. Considera que su formación no es completamente indispensable para las actividades que habitualmente desarrolla. ¿Por qué?

Respuesta: Aunque mi formación es relevante, algunas actividades que realizo se basan más en la experiencia práctica y el conocimiento del campo que en la formación académica específica.

16. ¿Sus actividades implican normalmente tomar decisiones significativas?
¿Podría indicarme en la semana algunas de ellas y su importancia?

Respuesta: Sí, muchas de mis actividades implican tomar decisiones significativas, como la expansión a nuevos mercados internacionales y la inversión en tecnología para mejorar la productividad.

17. Las decisiones que habitualmente toman son de carácter ¿Estratégico, Táctico u operativo? ¿Podría indicarme una proporción de estas? ¿además de algunos ejemplos de estas decisiones que tomo durante la última semana?

Respuesta: La mayoría de las decisiones que tomo son estratégicas, representando aproximadamente el 60% de ellas, seguidas de decisiones tácticas y operativas. Ejemplos incluyen la definición de nuestra estrategia de precios para la próxima temporada y la implementación de mejoras en los procesos de producción.

18. ¿Las decisiones que toma requieren de una aprobación adicional para materializarse? ¿Cuánto tiempo suele tardar esto?

Respuesta: Algunas decisiones requieren aprobación adicional de la junta directiva, lo que puede llevar entre una semana y un mes, dependiendo de la complejidad del asunto.

19. ¿Consulta sus decisiones con su equipo de trabajo? ¿Podría indicarme en la última semana ejemplos de cómo se llevó a cabo el proceso?

Respuesta: Sí, suelo consultar mis decisiones con el equipo de dirección y otros colaboradores clave. Por ejemplo, discutimos la estrategia de marketing para un nuevo producto en una reunión la semana pasada antes de tomar una decisión final.

20. ¿Considera que sus actividades podrían estar mejor articuladas desde a la estructura organizacional?

Respuesta: Sí, creo que hay oportunidades para mejorar la articulación de actividades dentro de la estructura organizacional, especialmente en términos de comunicación y coordinación entre los consejos veredales.

21. De las actividades que a continuación le menciono ¿cuál considera es la que más frecuentemente realiza, en sus labores? Podría indicarme ejemplos de estas. (Rol interpersonal)

Líder: responsable de las actividades de motivación a los empleados y productores de cacao de las comunidades que pertenecen a esta comercializadora, reunirlos, capacitarlos, y actividades similares a la orientación al logro.

22. De las actividades que a continuación le menciono ¿cuál considera es la que más frecuentemente realiza, en sus labores? Podría indicarme ejemplos de estas. (Rol informativo)

a. Monitor: Busca y recibe información de hechos internos y de las partes interesadas acerca de los problemas que podrían afectar la empresa.

23. De las actividades que a continuación le menciono ¿cuál considera es la que más frecuentemente realiza, en sus labores? Podría indicarme ejemplos de estas. (Rol decisional)

Manejador de perturbaciones: toma medidas correctivas cuando la empresa enfrenta problemas críticos o emergentes.

24. En la última semana cuales de las siguientes actividades realizo con mayor frecuencia por favor descríbalas:

a. Actividades de relacionamiento interpersonal dentro y hacia fuera de la organización

por ejemplo participe en grupos profesionales y asociaciones agrícolas, abogando por los intereses de nuestros agricultores, promoviendo prácticas sostenibles en la industria del cacao. Esto me permite tener una voz más fuerte en temas como la regulación gubernamental, los precios justos para los agricultores y la protección del medio ambiente.

Preguntas de características de la práctica directiva (conforme a Mintzberg 2009):

25. ¿Cómo identificaría su ritmo de trabajo, acelerado, tranquilo, medio?
¿Cuénteme los detalles de la respuesta? ¿Se siente cómodo con este ritmo?

Respuesta: Identificaría mi ritmo de trabajo como acelerado, ya que constantemente enfrento múltiples tareas y desafíos que requieren atención inmediata.

Aunque puede ser agotador en ocasiones, me siento cómodo con este ritmo ya que me motiva a mantenerme enfocado y productivo.

26. ¿Con qué frecuencia es interrumpido en las labores que desarrolla? ¿Cómo afecta esto su quehacer directivo?

Respuesta: Soy interrumpido varias veces al día, especialmente debido a consultas de mi equipo, llamadas telefónicas y reuniones improvisadas. Estas interrupciones pueden afectar la concentración en tareas importantes y la capacidad para mantener el enfoque en la estrategia a largo plazo.

27. ¿Cuál es el tipo de comunicación que usa con mayor frecuencia, oral o escrita? ¿Cuál es de su preferencia?

Respuesta: Utilizo ambos tipos de comunicación, pero tiendo a favorecer la comunicación oral para discusiones importantes y decisiones rápidas,

Preguntas de caracterización de la innovación:

28. ¿Qué opinión tiene de la innovación, su importancia, su necesidad, sus características, etc.?

La innovación implica la creatividad, el pensamiento disruptivo y la capacidad de adaptación.

29. ¿En su actividad Directiva realiza actividades asociadas con la innovación?

Por favor indicarme ejemplos de lo realizado en la semana anterior y la en curso.

Respuesta: Sí, como líder de la organización, estoy constantemente involucrado en actividades de innovación. Por ejemplo, la semana pasada lideré una sesión de lluvia de ideas para desarrollar nuevas variedades productivas para la siembra derivados del cacao.

30. ¿Qué tipo de innovación desarrolla la organización en la que interactúan? Por favor desarrolle más la actividad

- En nuestra organización de agricultores de cacao, nos enfocamos en innovaciones que abarcan desde mejoras en las técnicas de cultivo y cosecha hasta el procesamiento y la comercialización del cacao. Buscamos constantemente formas de mejorar la calidad del cacao, aumentar la productividad, reducir los impactos ambientales y desarrollar nuevos productos derivados del cacao para satisfacer las demandas del mercado.

31. ¿Podría describir el proceso que tienen para desarrollar la innovación? ¿Qué etapas, fases o dimensiones considera?

- Observamos las tendencias del mercado, evaluamos los desafíos en la producción y procesamiento del cacao, y escuchamos las necesidades de nuestros agricultores y clientes.
- Fomentamos la creatividad y la colaboración entre nuestros miembros para proponer soluciones innovadoras a los desafíos identificados.
- Realizamos un seguimiento continuo del desempeño de las innovaciones implementadas y ajustamos según sea necesario para optimizar los resultados.

32. ¿Cuántas personas están vinculadas en los procesos de innovación en la organización?

- 15 personas

33. ¿Cuáles considera son las fortalezas más importantes que tiene la innovación en su organización?

- Fomento del desarrollo económico y social de nuestra comunidad agrícola.
- Mejora de la calidad del cacao y aumento de la productividad.
- Diversificación de productos y acceso a nuevos mercados.
- Incremento de la resiliencia frente a los desafíos ambientales y del mercado.

39. ¿Cuáles considera son las debilidades más notables que tiene la innovación en su organización?

- Limitaciones de recursos financieros y tecnológicos para llevar a cabo proyectos de innovación a gran escala.
- Resistencia al cambio por parte de algunos miembros de la comunidad.
- Dependencia de factores externos, como el clima y los precios del mercado, que pueden afectar la implementación exitosa de las innovaciones.

- **Grabación de la entrevista 3**

1. <https://drive.google.com/file/d/1XrwN1uv03-PFyD95I6qGPn5H5ZTA8jTR/view?usp=drivesdk>

COMO GERENTE COMERCIAL

MI NOMBRE ES BRAYAN ARAUJO BIOJO

- 1) ¿Cuál es su edad?

Tengo 30 años.

- 2) ¿Cuál es su nivel educativo?

Soy ingeniero agroforestal

- 3) ¿Cuál es su sexo?

Soy hombre.

- 4) ¿Cuál es su género?

Mi género es masculino.

- 5) ¿Estrato de su vivienda actual?

Resido en un estrato 4.

6) ¿Cuál es la actividad principal de la organización?

La actividad principal de nuestra organización es la producción y comercialización de chocolates de alta calidad, utilizando cacao cultivado en la región de Tumaco.

7) ¿Cuál es su cargo actual en la organización?

Actualmente, ocupo el cargo de Gerente Comercial.

8) ¿Este cargo es de tipasso, directivo general, directivo de línea, coordinador, u otro?

Mi cargo es de tipo directivo de línea.

9) ¿Cuántos cargos del mismo nivel y responsabilidad hay en su organización?

En nuestra organización, soy el único gerente comercial.

10) ¿Considera que su organización es más alta que plana? ¿Cuenta con más cargos más niveles verticales o más horizontales?

Nuestra organización tiende a ser alta, con una estructura organizativa que fomenta la colaboración y la agilidad en la toma de decisiones.

11) ¿Cuánto tiempo lleva ocupando el actual cargo directivo?

Llevo ocupando el cargo de Gerente Comercial durante los últimos 6 años.

12) ¿Normalmente cuánto tiempo consume su jornada laboral?

Mi jornada laboral suele extenderse entre 8 y 10 horas diarias, dependiendo de las necesidades del negocio y las actividades programadas.

13) ¿Qué porcentaje del tiempo de su jornada laboral dedica a la planeación diariamente?

Aproximadamente el 25% de mi jornada laboral se dedica a la planeación diaria, que incluye revisión de informes de ventas, análisis de mercado y elaboración de estrategias comerciales.

14) ¿Qué porcentaje del tiempo de su jornada laboral dedica a actividades operativas, tales como responder correos electrónicos, realizar llamadas, realizar pagos, actividades que involucren repetición?

Alrededor del 30% de mi tiempo se dedica a actividades operativas como comunicación con clientes, seguimiento de pedidos y coordinación con el equipo de ventas.

15) Considera que su formación no es completamente indispensable para las actividades que habitualmente desarrolla. ¿Por qué?

Si bien mi formación académica proporciona una base sólida, gran parte de las habilidades necesarias para desempeñarme en mi cargo las he adquirido a través de la experiencia en el campo comercial y la interacción directa con clientes y equipos de ventas.

16) ¿Sus actividades implican normalmente tomar decisiones significativas? ¿Podría indicarme en la semana algunas de ellas y su importancia?

Sí, como Gerente Comercial, estoy constantemente tomando decisiones significativas que afectan las estrategias de ventas y el rendimiento comercial de la

empresa. Por ejemplo, esta semana decidí lanzar una nueva estrategia de ventas para atraer y retener clientes para impulsar las ventas en un segmento específico del mercado.

17) Las decisiones que habitualmente toman son de carácter ¿Estratégico, Táctico u operativo? ¿Podría indicarme una proporción de estas? ¿Además de algunos ejemplos de estas decisiones que tomó durante la última semana?

La mayoría de mis decisiones son de carácter estratégico y táctico, ya que están relacionadas con el desarrollo de planes comerciales y la implementación de acciones para alcanzar los objetivos de ventas. Por ejemplo, esta semana tomé decisiones tácticas sobre la asignación de territorios para la compra en puntos estratégicos y brindar nuevos precios a proveedores y productores.

18) ¿Las decisiones que toma requieren de una aprobación adicional para materializarse? ¿Cuánto tiempo suele tardar esto?

Algunas decisiones importantes requieren la aprobación del gerente general o de la junta directiva, lo cual puede llevar varios días o incluso semanas, dependiendo de la complejidad de la decisión y el proceso de aprobación de la empresa.

19) ¿Consulta sus decisiones con su equipo de trabajo? ¿Podría indicarme en la última semana ejemplos de cómo se llevó a cabo el proceso?

Sí, suelo consultar mis decisiones con el equipo de ventas y otros miembros del equipo directivo para obtener diferentes perspectivas y asegurarme de considerar todos los aspectos antes de tomar una decisión final. Por ejemplo, esta semana organicé una

reunión coaqaan el equipo de ventas para discutir una nueva estrategia de precios y recopilar sus comentarios antes de implementarla.

20) ¿Considera que sus actividades podrían estar mejor articuladas desde a la estructura organizacional?

Siempre hay margen para mejorar la articulación y coordinación dentro de la estructura organizacional. Estoy constantemente evaluando los procesos y procedimientos comerciales para identificar áreas de mejora y optimización.

21) De las actividades que a continuación le menciono ¿cuál considera es la que más frecuentemente realiza, en sus labores? Podría indicarme ejemplos de estas.
(Rol interpersonal)

Como gerente comercial, la actividad de liderazgo es una de las que más frecuentemente realizo. Por ejemplo, paso mucho tiempo motivando y guiando al equipo de ventas, estableciendo objetivos claros y proporcionando apoyo y dirección para alcanzarlos.

22) De las actividades que a continuación le menciono ¿cuál considera es la que más frecuentemente realiza, en sus labores? Podría indicarme ejemplos de estas.
(Rol informativo)

La actividad de difusor es una de las que más frecuentemente realizo. Por ejemplo, comunico información importante sobre nuevas estrategias comerciales y cambios en el mercado a todo el equipo de ventas para mantenerlos informados y alineados con los objetivos de la empresa.

23) De las actividades que a continuación le menciono ¿cuál considera es la que más frecuentemente realiza, en sus labores? Podría indicarme ejemplos de estas.
(Rol decisonal)

Como Gerente Comercial, el rol de negociador es crucial. Por ejemplo, negocié un acuerdo de colaboración con un socio estratégico para expandir nuestra presencia en un nuevo punto de compra.

24) En la última semana, ¿cuáles de las siguientes actividades realizó con mayor frecuencia? Por favor, descríbalas.

En la última semana, dediqué la mayor parte de mi tiempo a actividades que incluían análisis de datos de ventas, revisión de informes comerciales y reuniones con el equipo de ventas para establecer objetivos y estrategias.

25) ¿Cómo identificaría su ritmo de trabajo, acelerado, tranquilo, medio?
¿Cuénteme los detalles de la respuesta? ¿Se siente cómodo con este ritmo?

Mi ritmo de trabajo tiende a ser acelerado, especialmente durante períodos de alta demanda y actividad comercial intensa en la compra del grano del cacao. Estoy acostumbrado a trabajar bajo presión y me siento cómodo con este ritmo, ya que me permite mantenerme enfocado en alcanzar los objetivos de ventas y responder rápidamente a las oportunidades del mercado.

26) ¿Con qué frecuencia es interrumpido en las labores que desarrolla? ¿Cómo afecta esto su quehacer directivo?

Soy interrumpido ocasionalmente durante el día, especialmente cuando surgen emergencias o problemas urgentes que requieren mi atención inmediata. Si bien las interrupciones pueden afectar mi flujo de trabajo, estoy preparado para manejarlas y priorizar las tareas según la importancia y la urgencia.

27) ¿Cuál es el tipo de comunicación que usa con mayor frecuencia, oral o escrita? ¿Cuál es de su preferencia?

Utilizo ambos tipos de comunicación en mi trabajo, pero tiendo a preferir la comunicación escrita para proporcionar instrucciones claras y mantener un registro de las conversaciones y decisiones importantes.

28) ¿Qué opinión tiene de la innovación, su importancia, su necesidad, sus características, etc.?

Considero que la innovación es fundamental en el ámbito comercial para diferenciarse de la competencia, adaptarse a las tendencias del mercado y satisfacer las necesidades cambiantes de los proveedores y productores. Es importante estar constantemente buscando nuevas ideas y enfoques para mejorar nuestros productos, servicios y procesos comerciales.

29) ¿En su actividad directiva realiza actividades asociadas con la innovación?
¿Podría indicarme ejemplos de lo realizado en la semana anterior y en la actual?

Sí, estoy constantemente buscando nuevas oportunidades de innovación en nuestro enfoque comercial y en los productos y servicios que ofrecemos. Por ejemplo, esta semana desarrollé una estrategia de implementar un nuevo punto de compra innovador en una zona poco transitable y organicé un taller de lluvia de ideas con el equipo de ventas para generar nuevas ideas para mejorar nuestras estrategias comerciales.

30) ¿Considera que es preciso realizar actividades en procura de la innovación en su organización? ¿Por qué?

Definitivamente, creo que es crucial realizar actividades en procura de la innovación en nuestra organización para mantenernos competitivos y satisfacer las necesidades cambiantes de nuestros clientes. La innovación nos permite diferenciarnos en un mercado saturado y abrir nuevas oportunidades de crecimiento y expansión.

31) ¿Se considera capacitado para gestionar o dirigir procesos de innovación?
¿Por qué?

Sí, me considero capacitado para gestionar procesos de innovación en nuestra organización. Mi formación y mi experiencia en el campo comercial me han proporcionado las habilidades necesarias para identificar oportunidades de innovación, fomentar un entorno propicio para la creatividad y liderar proyectos de innovación de manera efectiva.

32) ¿Desde su perspectiva, cuál considera es el principal impedimento para realizar innovación en su organización? ¿Por qué?

Desde mi perspectiva, el principal impedimento para realizar innovación en nuestra organización es la resistencia al cambio por parte de algunos miembros del equipo y la falta de recursos dedicados a actividades de innovación. Es importante superar esta resistencia mediante una comunicación clara, un liderazgo inspirador y una asignación adecuada de recursos para la innovación.

33) ¿Cuál considera es la innovación que es preciso ocurra en la organización en la que colabora? ¿Por qué?

Considero que es crucial innovar en nuestras estrategias de marketing y enfoques comerciales para adaptarnos a las tendencias del mercado y aprovechar nuevas oportunidades de crecimiento. También necesitamos innovar en el desarrollo de nuevos productos y servicios para satisfacer las necesidades emergentes de nuestros clientes y mantenernos competitivos en el mercado.

34) ¿Si estuviera en sus manos, qué cree que necesitaría para innovar en su organización?

Si estuviera en mis manos, dedicaría más recursos y tiempo a actividades de investigación y desarrollo, promovería una cultura organizacional que valore la creatividad y la experimentación, y fomentaría la colaboración interdepartamental para generar nuevas ideas y soluciones innovadoras.

35) ¿Qué tipo de innovación desarrolla la organización en la que interactúan?

Por favor, desarrolle más la actividad.

Nuestra organización se centra principalmente en la innovación de productos y servicios para satisfacer las necesidades cambiantes de nuestros clientes y diferenciarnos de la competencia. Esto incluye el desarrollo de nuevas características y funcionalidades para nuestros productos existentes, así como el lanzamiento de productos completamente nuevos que aborden necesidades no satisfechas en el mercado.

36) ¿Podría describir el proceso que tienen para desarrollar la innovación?

¿Qué etapas, fases o dimensiones considera?

Nuestro proceso de desarrollo de innovación incluye varias etapas, desde la investigación y la generación de ideas hasta la implementación y la comercialización de nuevos productos y servicios. Consideramos dimensiones como la viabilidad técnica, la demanda del mercado y el potencial de rentabilidad en cada etapa del proceso. Además, fomentamos la colaboración y el intercambio de ideas entre diferentes equipos y departamentos para garantizar el éxito de nuestros proyectos de innovación.

37) ¿Cuántas personas están vinculadas en los procesos de innovación en la organización?

En nuestra organización, contamos con 15 personas involucradas en los procesos de innovación, incluyendo ingenieros agrícolas y ambientales, coordinador, especialistas en marketing y personal de investigación y desarrollo. Trabajamos en equipos multidisciplinarios para desarrollar soluciones innovadoras que satisfagan las necesidades del mercado y generen valor para nuestros clientes.

38) ¿Cuáles considera son las fortalezas más importantes que tiene la innovación en su organización?

Las fortalezas más importantes de la innovación en nuestra organización incluyen la creatividad y experiencia de nuestro equipo, el compromiso de la alta dirección con la innovación, y la capacidad para adaptarnos rápidamente a los cambios del mercado y las necesidades de los clientes.

39) ¿Cuáles considera son las debilidades más notables que tiene la innovación en su organización?

Algunas de las debilidades más notables de la innovación en nuestra organización incluyen la falta de recursos dedicados, la resistencia al cambio por parte de algunos empleados, y la competencia en un mercado global altamente competitivo. Sin embargo,

estamos trabajando constantemente para superar estas debilidades y fortalecer nuestra capacidad de innovación.

- **Grabación de la entrevista 4**
- https://drive.google.com/file/d/19b9zl7sVSAm_aEXQNo2fPB6GgoNvf_fOY/view?usp=drivesdk
- <https://drive.google.com/file/d/1DVuKjX-LsOwlmqiiIvWQ6a3DfEcrG2K/view?usp=drivesdk>

GERENTE GENERAL JOSE HERNES KLINGER

1. ¿Cuál es su edad?

Tengo 39 años.

2. ¿Cuál es su nivel educativo?

Poseo una ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA

3. ¿Cuál es su sexo?

Soy hombre.

4. ¿Cuál es su género?

Mi género es masculino.

5. ¿Estrato de su vivienda actual?

Resido en un estrato 4.

6. ¿Cuál es la actividad principal de la organización?

La actividad principal de nuestra organización es la producción y comercialización de chocolates de alta calidad, utilizando cacao cultivado en la región de Tumaco.

7. ¿Cuál es su cargo actual en la organización?

Actualmente, ocupo el cargo de Gerente General.

8. ¿Este cargo es de tipo, directivo general, directivo de línea, coordinador, u otro?

Mi cargo es de tipo directivo general.

9. ¿Cuántos cargos del mismo nivel y responsabilidad hay en su organización?

En nuestra organización, solo existe un cargo de Gerente General.

10. ¿Considera que su organización es más alta que plana? ¿Cuenta con más cargos más niveles verticales o más horizontales?

Considero que nuestra organización tiende a ser más plana, con una estructura organizativa que fomenta la colaboración y la agilidad en la toma de decisiones.

11. ¿Cuánto tiempo lleva ocupando el actual cargo directivo?

Llevo ocupando el cargo de Gerente General durante los últimos 7 años.

12. ¿Normalmente cuánto tiempo consume su jornada laboral?

Mi jornada laboral suele extenderse entre 10 y 12 horas diarias, dependiendo de las necesidades y urgencias de la organización.

13. ¿Qué porcentaje del tiempo de su jornada laboral dedica a la planeación diariamente?

Aproximadamente el 30% de mi jornada laboral se dedica a la planeación diaria, que incluye la elaboración de estrategias, políticas y directrices para el crecimiento y desarrollo de la organización.

14. ¿Qué porcentaje del tiempo de su jornada laboral dedica a actividades operativas, tales como responder correos electrónicos, realizar llamadas, realizar pagos, actividades que involucren repetición?

Alrededor del 10% de mi tiempo se dedica a actividades operativas como comunicación con el equipo directivo, revisión de informes financieros y análisis de datos clave para la toma de decisiones estratégicas.

15. Considera que su formación no es completamente indispensable para las actividades que habitualmente desarrolla. ¿Por qué?

Si bien mi formación académica me proporciona una base sólida, gran parte de las habilidades necesarias para desempeñar mi cargo las he adquirido a través de la experiencia laboral y el aprendizaje continuo en el campo empresarial.

16. ¿Sus actividades implican normalmente tomar decisiones significativas? ¿Podría indicarme en la semana algunas de ellas y su importancia?

Sí, como Gerente General, estoy constantemente tomando decisiones significativas que afectan el rumbo y el éxito de la organización. Por ejemplo, esta semana decidí expandir nuestras operaciones de exportación a nuevos mercados

internacionales para diversificar nuestras fuentes de ingresos y reducir la dependencia de un solo mercado.

17. Las decisiones que habitualmente toman son de carácter ¿Estratégico, Táctico u operativo? ¿Podría indicarme una proporción de estas? ¿Además de algunos ejemplos de estas decisiones que tomó durante la última semana?

La mayoría de mis decisiones son de carácter estratégico y táctico, ya que están relacionadas con la dirección y el desarrollo a largo plazo de la organización. Por ejemplo, esta semana tomé decisiones estratégicas sobre la expansión de nuestra línea de productos y decisiones tácticas sobre la asignación de recursos para proyectos prioritarios como la estructuración de nuestro nuevo centro de beneficio.

18. ¿Las decisiones que toma requieren de una aprobación adicional para materializarse? ¿Cuánto tiempo suele tardar esto?

En su gran mayoría no, cuando se trata de decisiones que pueden ser en su momento muy obligatorias pero Algunas decisiones requieren la aprobación del consejo directivo.

19. ¿Consulta sus decisiones con su equipo de trabajo? ¿Podría indicarme en la última semana ejemplos de cómo se llevó a cabo el proceso?

Sí, suelo consultar mis decisiones estratégicas con el equipo directivo y los principales stakeholders de la organización para obtener su opinión y asegurarme de considerar todas las perspectivas antes de tomar una decisión final. Por ejemplo, esta

semana organicé una reunión con el equipo directivo para discutir la viabilidad de una posible adquisición de una empresa competidora y evaluar sus implicaciones estratégicas.

20. ¿Considera que sus actividades podrían estar mejor articuladas desde a la estructura organizacional?

Siempre hay margen para mejorar la articulación y coordinación dentro de la estructura organizacional. Estoy constantemente evaluando los procesos y procedimientos de la organización para identificar áreas de mejora y optimización.

21. De las actividades que a continuación le menciono ¿cuál considera es la que más frecuentemente realiza, en sus labores? Podría indicarme ejemplos de estas. (Rol interpersonal)

Como Gerente General, la actividad más frecuente que realizo es la de líder. Por ejemplo, paso mucho tiempo motivando y guiando al equipo directivo, estableciendo la visión y los objetivos estratégicos de la organización y proporcionando dirección y orientación en la toma de decisiones clave.

22. De las actividades que a continuación le menciono ¿cuál considera es la que más frecuentemente realiza, en sus labores? Podría indicarme ejemplos de estas. (Rol informativo)

La actividad de vocero - portavoz es una de las que más frecuentemente realizo. Por ejemplo, represento a la organización en eventos y conferencias importantes, comunico la visión y los logros de la organización a los medios de comunicación y las partes interesadas, y gestiono las relaciones públicas y el cabildeo a nivel institucional.

23. De las actividades que a continuación le menciono ¿cuál considera es la que más frecuentemente realiza, en sus labores? Podría indicarme ejemplos de estas. (Rol decisional)

Como Gerente General, el rol de emprendedor es crucial. Por ejemplo, esta semana tuve que tomar la iniciativa en la identificación de nuevas oportunidades de negocio, buscar alianzas estratégicas con otros actores del mercado y liderar la implementación de cambios organizacionales para mejorar la competitividad y el rendimiento de la empresa.

24. En la última semana, ¿cuáles de las siguientes actividades realizó con mayor frecuencia? Por favor, descríbalas.

En la última semana, dediqué la mayor parte de mi tiempo a actividades estratégicas como la elaboración de planes de crecimiento y expansión, la evaluación de riesgos y oportunidades del mercado, y la toma de decisiones clave para el futuro de la organización.

25. ¿Cómo identificaría su ritmo de trabajo, acelerado, tranquilo, medio?
¿Cuénteme los detalles de la respuesta? ¿Se siente cómodo con este ritmo?

Mi ritmo de trabajo tiende a ser acelerado, especialmente debido a la naturaleza dinámica y competitiva del mercado en el que operamos. Me siento cómodo con este ritmo, ya que me permite mantenerme enfocado en alcanzar los objetivos estratégicos de la organización y responder rápidamente a los cambios y desafíos que surgen.

26. ¿Con qué frecuencia es interrumpido en las labores que desarrolla? ¿Cómo afecta esto su quehacer directivo?

Soy interrumpido ocasionalmente durante el día, especialmente cuando surgen problemas urgentes o se requiere mi atención inmediata en decisiones críticas para la organización. Si bien las interrupciones pueden afectar mi flujo de trabajo, estoy preparado para manejarlas y priorizar las tareas según la importancia y la urgencia.

27. ¿Cuál es el tipo de comunicación que usa con mayor frecuencia, oral o escrita? ¿Cuál es de su preferencia?

Utilizo ambos tipos de comunicación en mi trabajo, pero tiendo a preferir la comunicación oral para discusiones y reuniones importantes, y la comunicación escrita para proporcionar instrucciones claras y mantener un registro de las conversaciones y decisiones clave.

28. ¿Qué opinión tiene de la innovación, su importancia, su necesidad, sus características, etc.?

Considero que la innovación es fundamental para el éxito a largo plazo de la organización. La capacidad de innovar nos permite adaptarnos a los cambios del mercado, diferenciarnos de la competencia y crear valor para nuestros clientes. Es necesario fomentar una cultura organizacional que valore la creatividad y la experimentación, y promueva la colaboración y el intercambio de ideas dentro de la empresa.

29. ¿En su actividad directiva realiza actividades asociadas con la innovación?
¿Podría indicarme ejemplos de lo realizado en la semana anterior y en la actual?

Sí, como Gerente General, estoy constantemente buscando formas de innovar en nuestra empresa y en la industria del cacao y el chocolate. Por ejemplo, esta semana lideré la implementación de un nuevo proceso de producción más eficiente y sostenible, y exploré nuevas oportunidades de colaboración con empresas tecnológicas para mejorar nuestra cadena de suministro.

30. ¿Considera que es preciso realizar actividades en procura de la innovación en su organización? ¿Por qué?

Definitivamente, creo que es crucial realizar actividades en procura de la innovación en nuestra organización para mantenernos competitivos y responder a las demandas cambiantes del mercado. La innovación nos permite encontrar nuevas formas de agregar valor a nuestros productos y servicios, mejorar la eficiencia operativa y generar crecimiento y rentabilidad a largo plazo.

31. ¿Se considera capacitado para gestionar o dirigir procesos de innovación?
¿Por qué?

Sí, me considero capacitado para gestionar y dirigir procesos de innovación en nuestra organización. Mi formación académica, experiencia laboral y liderazgo visionario me han proporcionado las habilidades necesarias para identificar oportunidades de innovación, promover un entorno propicio para la creatividad y la experimentación, y liderar proyectos de innovación de manera efectiva.

32. ¿Desde su perspectiva, cuál considera es el principal impedimento para realizar innovación en su organización? ¿Por qué?

Desde mi perspectiva, el principal impedimento para realizar innovación en nuestra organización es la resistencia al cambio y la complacencia con el status quo. A menudo, las personas tienden a aferrarse a lo conocido y familiar, lo que puede obstaculizar la adopción de nuevas ideas y enfoques innovadores. Es importante fomentar una cultura organizacional que valore la innovación y promueva la experimentación y el aprendizaje continuo.

33. ¿Cuál considera es la innovación que es preciso ocurra en la organización en la que colabora? ¿Por qué?

Considero que es crucial innovar en nuestra cadena de suministro y procesos de producción para mejorar la eficiencia, la calidad y la sostenibilidad de nuestros productos. Además, necesitamos innovar en la creación de nuevos productos y servicios que satisfagan las necesidades y preferencias cambiantes de nuestros clientes y nos diferencien de la competencia.

34. ¿Si estuviera en sus manos, qué cree que necesitaría para innovar en su organización?

Si estuviera en mis manos, dedicaría más recursos y esfuerzos a la investigación y desarrollo de nuevos productos y procesos, promovería la colaboración y el intercambio de ideas entre los equipos de trabajo, y fomentaría una cultura de innovación y experimentación en toda la organización. Además, establecería alianzas estratégicas con

instituciones educativas y empresas tecnológicas para aprovechar su experiencia y conocimientos en áreas específicas de innovación.

- **Grabación de la entrevista 5**
- <https://drive.google.com/file/d/1sb0CqzaTtv91WYaQFPCM4AzVk4cQ2bn2/view?usp=drivesdk>
- <https://drive.google.com/file/d/18D4YjG5C9Ji-JdIKDFsHpFDeGAu5e-AW/view?usp=drivesdk>
-