

ANÁLISIS DE INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DE
LOGÍSTICA Y TRANSPORTE DE MERCANCÍA EN COLOMBIA

YESICA PAOLA LEÓN MOYANO
CÓD. 1018440672

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD
ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES
CEAD – JAG
BOGOTÁ
2018

ANÁLISIS DE INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DE LOGÍSTICA Y
TRANSPORTE DE MERCANCÍA EN COLOMBIA.

YESICA PAOLA LEÓN MOYANO
CÓD. 1018440672

MONOGRAFIA PARA OPTAR EL TITULO DE
MAGISTER EN ADMINISTRACION DE ORGANIZACIONES

DIRECTOR DE PROYECTO
JOSE PEDRO ZAMUDIO

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD
ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

CEAD – JAG
BOGOTÁ

2018

Dedicatoria

Dedico mi trabajo de grado a Dios por permitirme llegar a este momento de formación académica y profesional, a mis padres quienes siempre han luchado por darme lo mejor, por hacer de mi un gran ser humano, gracias a su ejemplo y valores inculcados, a mi hermana quien me inspira a ocupar cada vez un peldaño más alto con el objetivo de que ella lo supere, a mi amor, por estar siempre ahí, apoyarme en cada momento y permitirme crecer a su lado, y por último, a mi abuelito hermoso, así como se lo prometí un día... estoy segura que desde el cielo está orgulloso de mi.

Los amo infinitamente, gracias por existir.

Agradecimiento

Agradezco en primer lugar a Dios por todo lo que me ha dado, por esta oportunidad tan grande de realizar una maestría en el campo que me apasiona y en el cual me desenvuelvo.

Gracias a mis padres quienes han estado junto a mí incondicionalmente, gracias por cada esfuerzo que siempre han hecho contribuyendo en gran parte a lo que soy hoy en día como persona y profesional.

Gracias a mi hermana por ser mi apoyo y mi gran motivación para que ella siga mi ejemplo, a mi pareja agradezco por su entrega, paciencia, dedicación, porque siempre ha estado ahí para animarme en el camino hacia este gran logro.

Gracias a la Universidad por ser una fábrica de sueños durante estos años, al Dr. José Pedro Zamudio por ser mi guía en este proceso y aportarme conocimiento y experiencias que enriquecerán mi futuro abriendo grandes puertas.

Contenido

-Resumen.....	8
-Abstract.....	10
-Prologo.....	12
-Introducción	13
CAPITULO I: Contexto de la Investigación	
1. Planteamiento del problema.....	14
2. Justificación.....	15
3. Objetivos.	16
3.1 General.....	16
3.2 Específicos.....	16
CAPITULO II: Referente Teórico	
4. Antecedentes.....	17
5. Marco conceptual.....	19
6. Marco Teórico.....	25
7. Marco Legal.....	39
CAPITULO III: Metodología	
8. Tipo de Estudio.....	41
9. Población y Muestra.....	41
10. Instrumento y Recolección de la Información.....	42
CAPITULO IV: Resultados	
11. Presentación y análisis de resultados.....	43
11.1 Triangulación de Resultados.....	62
12. Estrategias para enriquecer el proceso de Innovación en la compañía.....	68
13. Verificación de Objetivos Propuestos.....	71
14. Lecciones Aprendidas.....	72

CAPITULO V: Conclusiones y Recomendaciones

15. Conclusiones y Recomendaciones.....	74
16. Referencias Bibliográficas.....	78
17. Anexos.....	82

Tablas

Tabla No 1 Factores que favorecen la Innovación.....	28
Tabla No 2 Recursos y Presupuesto Para Implementar Las Estrategias Propuestas.....	70
Tabla No 3 Lecciones Aprendidas.....	72

Imágenes

Imagen No 1 Pantallazo acceso a la plataforma	44
Imagen No 2 Primer Screen de la plataforma	44
Imagen No 3 Bienvenida a la plataforma	45
Imagen No 4 Paso 1, Titulo de la idea	45
Imagen No 5 Paso 2, Para qué de la idea	46
Imagen No 6 Paso 3, Descripción de la idea	46
Imagen No 7 Paso 4, Área o proceso que impacta	47
Imagen No 8 Paso 5, Nombre del Innovador	47
Imagen No 9 Paso 7, Recursos que requiere la idea.....	48
Imagen No 10 Paso 8, Tiempo requerido para el desarrollo de la idea	48
Imagen No 11 Paso 9, Justificación	49
Imagen No 12 Paso 10, Comentarios	49
Imagen No 13 Paso 11, Finalizar idea	50

Gráficas

Gráfica 1 Tiempo de antigüedad en la compañía, basada en los Resultados Encuesta Innovación Organizacional envía 2018.....	51
Gráfica 2 Innovación en los servicios, basada en los Resultados Encuesta Innovación Organizacional envía 2018.....	51
Gráfica 3, participación en los proyectos de innovación, basada en los Resultados Encuesta Innovación Organizacional envía 2018.....	52
Gráfica 4, Conocimiento de la plataforma de Innovación, basada en los Resultados Encuesta Innovación Organizacional envía 2018.....	52
Gráfica 5, Conocimiento del acceso a la plataforma, basada en los Resultados Encuesta Innovación Organizacional envía 2018.....	52
Gráfica 6, selección de ideas, basada en los Resultados Encuesta Innovación Organizacional envía 2018.....	53
Gráfica 7, Generación de ideas de innovación, basada en los Resultados Encuesta Innovación Organizacional envía 2018.....	53
Gráfica 8 basada en los Resultados Encuesta Innovación Organizacional envía 2018...53	53
Gráfica 9, Dificultades para innovar en una organización, basada en los Resultados Encuesta Innovación Organizacional envía 2018.....	54
Gráfica 10 basada en los Resultados Encuesta Innovación Organizacional envía 2018...54	54
Gráfica 11, basada en los Resultados Encuesta Innovación Organizacional envía 2018...55	55
Gráfica 12, métodos para estimular la producción de ideas, basada en los Resultados Encuesta Innovación Organizacional envía 2018.....	55

Gráfica 13, Factores que pueden obstaculizar el proceso de innovación organizacional, basada en los Resultados Encuesta Innovación Organizacional envía 2018.....55

Resumen

El mundo está en constante cambio, así como las organizaciones, lo que genera que estas últimas se deban adaptar a las exigencias del entorno, en tal sentido, surgió la necesidad de realizar un análisis de estudio de caso cualitativo, con enfoque descriptivo observacional del proceso de innovación organizacional en una empresa de logística y transporte de mercancía en Colombia, dicha compañía en el año 2014 creó la plataforma Innovemos, herramienta virtual a la que todos los colaboradores podían acceder para lograr subir ideas innovadoras que aportaran al desarrollo organizacional, sin embargo, aunque se subieron varias ideas, estas no fueron materializadas ya que los líderes de innovación no tenían claros unos tiempos establecidos para retroalimentar estos proyectos, así como la suficiente autonomía para dar vía libre a los mismos, motivo por el cual requerían de otras aprobaciones de tipo gerencial o directivo y allí se quedaban estancados, en muchas oportunidades sin recibir respuesta alguna, lo que generaba poca credibilidad en la herramienta y por ende desinterés por parte de los colaboradores para subir sus propuestas.

Se lograron identificar a través de instrumentos como análisis documental, encuestas y entrevistas, las percepciones de los diferentes actores que formaron parte del proceso, así como las ventajas y desventajas del sistema de innovación en la compañía, además se propusieron estrategias en pro de mejorar la innovación al interior de la empresa, con el objetivo de generar un impacto que permitiera contribuir a la mejora continua en la organización.

Después de haber realizado un análisis a cada uno de los instrumentos de recolección de la información, se pudo concluir que la empresa está buscando la forma de innovar y ofrecer a sus clientes nuevas alternativas en el servicio, sin embargo, existió un poco de temor y resistencia al cambio por parte de algunos líderes de las respectivas áreas, lo cual hizo que generar una cultura de innovación fuese más complejo, por tal motivo se crearon unas estrategias en pro de retomar el proyecto innovemos y enriquecer los procesos organizacionales.

Palabras Claves: Innovación Organizacional, Evolución, Desarrollo, Tecnología, Competitividad Empresarial.

Abstract

The world is constantly changing, as organizations do, which means these must adapt to the environment challenges, that is how, emerges the need to perform a qualitative case study analysis, with an observational, descriptive approach to the process of organizational innovation in a company of logistics and transportation of merchandise in Colombia, the company created in 2014 the Innovemos platform, a virtual tool that allows all employees to post innovative ideas which contribute to organizational development, nevertheless several ideas were uploaded, those were not materialized since the innovation leaders did not establish times to provide feedback to these projects, besides the leaders did not have enough power to make them become true, they required approval from manager or directors, so most of the idea got stuck during the process, without receiving any response, which made losing credibility in the platform and employees lost interest to upload their proposals.

With different instruments such as documentary analysis, surveys and interviews were able to identify the perceptions from the different actors who were part of the process, thus the advantages and disadvantages of the innovation system in the company, also some strategies were proposed to enrich the innovation inside the company, setting the goal of generating an impact that would contribute to continuous improvement in the organization.

After having carried out an analysis of each of the instruments to gather the information, it was concluded that the company were looking for ways to innovate and to offer to its customers new alternatives in the service, however, there is some change resistance by some of leaders, which made generating an innovation culture more difficult to attain, for that reason strategies were proposed in order to continue with the innovation project and to enrich the organizational processes.

Keywords: Organizational Innovation, Evolution, Development, Technology, Business Competitiveness.

Prólogo

Esta monografía presenta un análisis de innovación organizacional en una empresa de logística y transporte de mercancía en Colombia, en cada uno de los ítems abordados se puede evidenciar el concepto de innovación según diferentes actores, un marco teórico, conceptual y legal que permite enmarcarse dentro del contexto de la compañía buscando inicialmente realizar un diagnóstico que permita evidenciar la situación de la compañía frente al proceso de innovación, posterior a esto se espera identificar las acciones que realiza la organización frente a este aspecto, las ventajas y desventajas que tiene innovar para la empresa.

La elaboración de esta monografía es el producto de la observaciones, interpretaciones y análisis realizado por el autor inmerso en el contexto.

Por último, las conclusiones de esta monografía se darán a partir del análisis de resultados obtenidos de los instrumentos utilizados para el levantamiento de información, se espera generar estrategias que aporten al desarrollo de la innovación organizacional que impacten a la empresa.

Introducción

La presente monografía busca como su nombre lo indica realizar un análisis de Innovación Organizacional en una empresa de logística y transporte de mercancía en Colombia, con el fin de identificar la situación actual de la compañía frente a la introducción de cambios, así como la creación y/o mejoras en sus procesos, por otro lado, se espera conocer las ventajas y desventajas que presenta el sistema de innovación organizacional y a partir de los resultados obtenidos generar nuevas estrategias que permitan incentivar y fortalecer la innovación al interior de la organización.

Según Frías (2006) la innovación es la implementación de un nuevo o mejorado producto y/o servicio, en este sentido, todas las organizaciones deben buscar la mejora continua e ir más allá de esto generando un valor agregado para el consumidor final, permitiendo así que la compañía sea cada vez más competitiva, según este postulado, debido a la globalización, la tecnología y las economías cambiantes, las empresas se han visto en la obligación de ajustarse a las necesidades del mercado actual, es aquí donde la innovación se hace protagonista en pro del desarrollo y la generación de nuevas ideas que impacten directamente el core del negocio.

A través de este estudio descriptivo, utilizando instrumentos como el análisis documental, encuestas y entrevistas a diferentes actores, se realizará un diagnóstico inicial del proceso de innovación organizacional en la compañía, se dejarán en evidencia las acciones que la empresa ha tomado en pro de incentivar la innovación identificando ventajas y desventajas de esta buscando generar estrategias que impacten a la organización.

Capítulo I: Contexto de la Investigación

¿Cómo enriquecer el proceso de Innovación Organizacional en una empresa de logística y transporte de mercancía en Colombia?

1. Planteamiento Del Problema

En la actualidad, se ha visto un auge en las compañías por fortalecer sus procesos internos y mejorar día a día con la prestación más efectiva de bienes y servicios, muchas de ellas buscan el mejoramiento continuo a través de procesos de innovación, sin embargo, se hace necesario hacer un seguimiento de dichos procesos. Bien se menciona que lo importante de toda evaluación es la optimización o desarrollo que se deriva de ella, por lo que es necesario encontrar elementos que contribuyan al crecimiento de la organización y en este sentido comunicarlos a las personas adecuadas que puedan implementar acciones de mejora” (Báez, C. 2012)

Este estudio de caso presenta el sistema de implementación de procesos de innovación en una empresa perteneciente al sector de logística y transporte en Colombia, esta compañía en el año 2014 creó la plataforma Innovemos, herramienta virtual a la que todos los colaboradores pueden acceder por medio de la intranet, dicha herramienta brinda la capacidad de interactuar e ingresar las ideas innovadoras que contribuyan al mejoramiento de sus procesos, ayuden a optimizar recursos y a ser más eficientes.

Según Peter Drucker lo que se puede medir, se puede mejorar, sin embargo, el sistema actualmente no cuenta con una herramienta de evaluación que permita hacer un seguimiento constante al proceso de innovación, lo que ocasiona que muchos de los planteamientos no se materialicen y se hace más complejo identificar el estado en que se encuentran las ideas, fortalecer los aspectos positivos del procedimiento e identificar las acciones de mejora al mismo.

2. Justificación

Este estudio de caso busca analizar el proceso de innovación en una empresa de logística y transporte de mercancía en Colombia, ya que a través de este se podrá determinar ventajas y desventajas del sistema de innovación dentro de la compañía, para esto se hace necesario crear un método de evaluación y seguimiento que permita obtener un conocimiento más profundo e identificar fortalezas, y acciones de mejora al sistema, para tal fin se hace necesario determinar las percepciones de los diferentes actores inmersos en el proceso, y validar si las ideas generadas en la plataforma de innovación han tenido o no un impacto sobre la compañía, esto con el fin de fortalecer el proceso de innovación organizacional en la misma.

Stufflebean (1987) considera la evaluación como: “el proceso de identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva acerca del valor y el mérito de las metas, la planificación, la realización y el impacto de un objeto determinado, con el fin de servir de guía para la toma de decisiones, solucionar los problemas de responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos implicados”

De acuerdo con el autor es importante evaluar el proceso de innovación ya que permite establecer estrategias que enriquezcan la herramienta y los procedimientos de innovación empresarial de manera que enmarquen el desarrollo de la compañía.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General:

- Analizar el proceso de innovación organizacional en una empresa de logística y transporte de mercancía en Colombia.

3.2 Objetivos Específicos:

- Realizar un diagnóstico inicial del proceso de innovación dentro de la compañía.
- Enunciar las acciones que una empresa de logística y transporte en Colombia ha realizado como parte del proceso de innovación organizacional.
- Identificar las ventajas y desventajas del sistema de Innovación organizacional.
- Formular nuevas estrategias que permitan enriquecer el proceso de innovación organizacional.

Capítulo II: Referente Teórico

Marco Referencial

4. Marco De Antecedentes

En la revisión de antecedentes se encontró una tesis doctoral, referente a la formación empresarial en las pequeñas y medianas empresas (Pyme) diagnóstico estructural y prospección de estrategias tecnológicas alternativas, cuyo objetivo consistió en delimitar el concepto de formación empresarial en el marco de la educación permanente y con relación a las pequeñas y medianas empresas (Pyme), para analizar el grado de adecuación existente entre la actual oferta formativa destinada a las Pymes y las necesidades mostradas por las mismas en esta materia de un modelo concreto por las de la Comunidad Autónoma de Madrid realizado en función de los resultados obtenidos, una prospección de estrategias tecnológicas alternativas (Fernández - Salinero 2002).

Por otro lado, la Universidad Nacional Autónoma de México, realizó un estudio denominado Diferencias en el proceso de innovación en empresas pequeñas y medianas de la industria manufacturera de la ciudad de Chihuahua, México; cuyo objetivo era realizar un análisis comparativo de las principales variables que intervienen en el proceso de innovación entre las empresas pequeñas y medianas. El método se basó en una encuesta a 87 empresas Pymes manufactureras de la ciudad de Chihuahua, México en el 2007. Los principales resultados muestran una relación negativa entre la dinámica innovadora y el tamaño de la empresa, lo cual permite probar la hipótesis que postula una mayor eficiencia del proceso de innovación en las pequeñas empresas; así mismo, se pudo observar una relación positiva entre la dinámica innovadora y el desempeño económico relativo de las empresas, donde los clientes son la principal fuente de innovación. (Olliver y Thomson, 2009)

Otra investigación de importancia es el documento “Emprendimiento e Innovación en Colombia: ¿Qué nos está haciendo falta?” Realizado por Rafael Vesga de la Universidad de los Andes, el cual desarrolla un marco conceptual que permite visualizar cómo interactúan las principales variables que determinan la innovación en los tres niveles del contexto macro, las organizaciones y los individuos. Se presenta también información sobre el caso colombiano respecto a los tres niveles de análisis, con el objetivo de sintetizar un primer diagnóstico de la situación en el país en esta materia e identificar unas prioridades para la acción. (Vesga, 2009)

Otro estudio relevante es el estudio sobre procesos de Innovación y Competitividad en las Pymes Colombianas del Sector Cosméticos frente a Procesos de Internacionalización de Ángel y Comas (2008), detectó que el mundo globalizado necesita empresas con altos grados de innovación que generen valor agregado, en términos de potencial exportador las Pymes colombianas deben buscar un factor diferenciador que las haga más competitivas y generar crecimiento no solo para estas empresas sino para el país.. Mediante el documento se analizó la situación actual de los procesos de innovación y competitividad en las Pymes Colombianas del sector cosméticos y se determinó su grado de desarrollo frente a procesos de internacionalización.

5. Marco Conceptual

En el presente capítulo se desarrollará a partir del concepto de innovación de Schumpeter (1934), Drucker (1997), el Manual de Oslo (2005) y Frías (2006), así como otras definiciones que fortalecen el análisis del estudio de caso como innovación organizacional y evaluación.

Según **Schumpeter (1934)**, el desarrollo económico es conducido por la innovación a través de procesos dinámicos de ``destrucción creativa`` en los cuales las nuevas tecnologías reemplazaban las existentes, de acuerdo a esta premisa propuso las siguientes formas de innovación:

- La introducción de un nuevo bien o formas de producción
- El descubrimiento de una nueva fuente de materia prima o producto semi elaborado.
- La apertura de un nuevo mercado
- La creación de nuevas estructuras de mercado en una industria.

Por otro lado, **Drucker (1997, p. 64)** argumenta que “la innovación sistemática consiste en la búsqueda, organizada y con un objetivo, de cambios y en el análisis sistemático de las oportunidades que ellos pueden ofrecer para la innovación social o económica”. Dentro de este contexto.

Drucker considera que el emprendedor, gracias a su capacidad de inventiva, donde otros ven dificultades, ve oportunidades de desarrollo. El innovador convierte los problemas de la empresa en fuentes de innovación.

Van de Ven (2001) habló de la innovación como un proceso de desarrollo y aplicación de una nueva idea, bien sea una recombinação de ideas viejas, un esquema que cuestiona el orden

actual, o una fórmula o enfoque singular que sus proponentes perciben como nuevo.

Con respecto al **Manual de Oslo (2005)** establece que la innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo al mercado y la sociedad. La innovación es definida también como el proceso que permite conjugar habilidades y técnicas en función de dar soluciones novedosas a problemas particulares.

Por último, **Frías, (2006)** define la innovación como la implementación de un nuevo o mejorado producto y/o servicio, este autor indica que teniendo en cuenta estos conceptos, la innovación tiene una serie de implicaciones como la aceptación en el mercado, los factores tecnológicos y no tecnológicos, el proceso de gestión de la innovación en la organización, la utilización de herramientas y técnicas de gestión y el modelo de gestión de la innovación que involucre a todas las áreas de la compañía.

De acuerdo a los anteriores autores, se puede decir que el concepto de innovación ha tenido diferentes enfoques a lo largo del tiempo, como por ejemplo, una definición basada en el desarrollo económico, luego la innovación centrada en tecnología y apertura de mercado, posterior a esto en la mejora de procesos o servicios donde se incluyó el uso de herramientas y técnicas, hoy en día estas definiciones siguen aportando significativamente a este término, sin embargo la innovación va más allá del cambio, es la creación de una nueva idea, producto o servicio que impacte un proceso, área, proyecto u organización.

Innovar es un reto, es cambiar tan rápido como cambia el contexto alrededor, es encontrar nuevas fuentes de crecimiento, es atreverse, reinventarse, es transformar algo, para que ese algo sea mejor, brinde mayores beneficios y sea cada vez más útil.

Actualmente estamos en un mundo globalizado que se encuentra en cambio constante, lo que hace que cada vez sea más dinámico y competitivo, por esto hoy en día las organizaciones deben ir al ritmo de las necesidades del entorno y el cliente, según su target de negocio, con el fin de obtener una participación favorable en el mercado.

El concepto de innovación ha evolucionado, el término innovar etimológicamente proviene del latín innovare, que quiere decir cambiar o alterar las cosas introduciendo novedades (**Medina Salgado y Espinosa Espíndola, 1994**).

“La innovación es la herramienta específica de los empresarios innovadores; el medio por el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente (...) Es la acción de dotar a los recursos con una nueva capacidad de producir riqueza. La innovación crea un ‘recurso’. No existe tal cosa hasta que el hombre encuentra la aplicación de algo natural y entonces lo dota de valor económico “(**Peter Drucker, 1985**).

“La innovación es el proceso de integración de la tecnología existente y los inventos para crear o mejorar un producto, un proceso o un sistema. Innovación en un sentido económico consiste en la consolidación de un nuevo producto, proceso o sistema mejorado (**Freeman, C., 1982, citado por Medina Salgado y Espinosa Espíndola, 1994**).

La innovación es el complejo proceso que lleva las ideas al mercado en forma de nuevos o mejorados productos o servicios. Este proceso está compuesto por dos partes no necesariamente secuenciales y con frecuentes caminos de ida y vuelta entre ellas. Una está especializada en el conocimiento y la otra se dedica fundamentalmente a su aplicación para convertirlo en un proceso, un producto o un servicio que incorpore nuevas ventajas para el mercado” (**CONEC, 1998, citado**

por **Castro Martínez y Fernández de Lucio, 2001**). “La innovación consiste en producir, asimilar y explotar con éxito la novedad en los ámbitos económico y social” (COM, 2003).

Adam Smith y David Ricardo fueron los primeros teóricos en acercarse al concepto de innovación, Smith en su obra “La riqueza de las Naciones” (1776), menciona que la división del trabajo aumenta las facultades productivas del mismo a través de tres caminos, siendo uno de ellos la invención de maquinaria específica. Explica que el trabajador abocado a una determinada tarea intentará mejorar la forma de llevar a cabo y tendrá incentivo a inventar nuevas herramientas y máquinas para ello.

Por otra parte, **David Ricardo (1817)** habló de las mejoras técnicas y los descubrimientos científicos, y de cómo ambos podrían permitir producir lo mismo utilizando una menor cantidad de mano de obra.

Otro autor que se acercó al concepto fue Marx, introdujo el concepto de cambio tecnológico ligado al de ciclo económico, se destaca que el modo de producción capitalista sólo puede existir si logra revolucionar continuamente las fuerzas productivas que lo alimentan. Lo que caracteriza la forma de producción capitalista es que cada nuevo ciclo comience con una maquinaria nueva (Raya Alonzo, 2001).

Durante fines del siglo XIX, principios del XX se desarrolla la escuela neoclásica, a la que pertenecen importantes autores de la ciencia económica, como **Marshall, Walras**, Pareto y Jevons, entre otros. Esta escuela plantea que las empresas poseen una función de producción común y que toman sus decisiones en relación con la tecnología en condiciones de perfecta certidumbre, buscando obtener los mayores beneficios.

El primer economista importante en desarrollar ampliamente el concepto de proceso de innovación fue el economista austríaco **Joseph Schumpeter (1939)** quien relacionó la innovación como un cambio de índole económico.

Schumpeter (1942) utiliza el término empresario innovador para referirse a aquellos individuos que con sus acciones causan instabilidades en los mercados. Define al empresario innovador (emprendedor) como una persona dinámica y fuera de lo común, que promueve nuevas combinaciones o innovaciones.

Durante las décadas del '70 y '80 aparece el pensamiento evolucionista, estos autores consideran que la tecnología se va desarrollando gradualmente, y no que es un dato ya realizado en el momento en que nace. La tecnología se desarrolla y a la vez se difunde, y lo hace en un contexto determinado, con ciertas características políticas, económicas, históricas e institucionales, con el cual se va dando un proceso de retroalimentación continua. Por ello, no toda innovación generada por una empresa tendrá el mismo impacto, dependerá de la recepción de la misma en el entorno.

Nelson y Winter plantean el concepto de búsqueda satisfaciente y de selección, para aplicar su idea de racionalidad basada en rutinas. La conducta satisfaciente tiene que ver con la existencia de incertidumbre y establece que quién toma una decisión no tiene por qué conocer cuáles de las posibilidades son óptimas. Por eso, reemplazan el concepto de función de producción como instrumento para conceptuar el estado del conocimiento tecnológico, por un modelo probabilístico de búsqueda, en el que la probabilidad de encontrar una técnica superior está en función de la cantidad que se invierta en esa búsqueda (Vence Deza, 1995).

Luego, **Giovanni Dosi** construye un modelo en el que el comportamiento de las empresas en relación a la innovación no es independiente de la estructura que posee la empresa, su entorno y el sector tecnológico. Plantea que no existe una división entre el comportamiento de la firma y la dinámica del sistema en su conjunto. Además, define a la tecnología de forma amplia, ya que incluye dentro de ésta elementos inmateriales como el conocimiento, la experiencia y los mecanismos de búsqueda y aprendizaje que posee la empresa para mejorar la eficiencia productiva y desarrollar nuevos productos y procesos (Vence Deza, 1995).

Después Pavitt y Patel (1995) realizaron un estudio en base a los países de la OCDE, acerca de cómo la distribución de las actividades tecnológicas de las empresas se relaciona con el desarrollo de los países en los cuáles éstas se encuentran. Entre sus conclusiones, mencionan que la habilidad para desarrollar e implementar innovaciones no puede ser reducida a la producción de información, sino que es algo mucho más complejo. Destacan que el entorno influye en el desarrollo de las actividades innovativas, que las empresas acumulan habilidades a diferente ritmo y en diferentes direcciones dependiendo de donde se encuentran, de sus capacidades para acumular aprendizaje y de los incentivos y presiones que provengan de sus competidores, sus proveedores y sus clientes.

Estos autores mencionan la similitud de su esquema con el presentado **por Porter (1990)**, en el cual se muestra que las actividades innovativas de las empresas están afectadas por los siguientes puntos: ÿ Factores internos a la empresa, influenciados por las decisiones de los directivos. ÿ Factores externos a la empresa, influenciados por condiciones particulares del país al cual pertenece (por ejemplo, investigación básica y capacitación relacionada).

6. Marco Teórico

Según **Medina Salgado y Espinosa Espíndola, (1994)** innovar etimológicamente proviene del latín innovare que significa cambiar o alterar las cosas estableciendo novedades. “Para **Esteban Fernández (2005)** el significado de la palabra "Innovación" se puede encontrar en la raíz latina, nova, o nuevo. Se puede interpretar como la introducción de un objeto o método nuevos en el mercado.

A principios del siglo XX, **Joseph Schumpeter**, economista austriaco y uno de los principales autores de referencia en el estudio de la innovación, escribió la “Teoría del Desarrollo Económico” (1912). En dicho libro vinculaba el progreso económico con la innovación, a través de un proceso dinámico por el que las nuevas tecnologías sustituyen a las antiguas (el llamado proceso de “destrucción creativa”). También destacaba la importancia del empresario innovador, la persona capaz de combinar los factores productivos y promover actividades innovadoras en su empresa.

Chesbrough (2003) incorporó el término de innovación abierta cuyo eje central se asienta en la participación o colaboración en los procesos tanto de desarrollo de innovaciones como de explotación de las innovaciones de agentes externos. Por su parte, **Formichella (2005)** cree que la innovación representa un camino mediante el cual el conocimiento se traslada y se convierte en un proceso, un producto o un servicio que incorpora nuevas ventajas para el mercado o para la sociedad. Mientras que **Más y Quesada (2010)** piensan que el objetivo final del I+D+i es el de impulsar el triángulo del conocimiento compuesto por educación, innovación e investigación.

Christopher Freeman (2003), clasifica y diferencia las innovaciones en “incrementales” y “radicales”, siendo las primeras aquellas que basadas en el conocimiento organizativo existente,

refuerzan el dominio de las competencias actuales de la empresa, mientras que las radicales requieren de conocimientos tecnológicos muy distintos a los existentes, ya que suponen una ruptura mediante la generación de nuevas competencias. El conocimiento está en la base de la nueva forma de generar valor para las organizaciones, donde la creación, difusión y uso del mismo, se convierte en un proceso crítico para la innovación empresarial. Es un recurso estratégico, quizá el más importante en la empresa para sostener un crecimiento tecnológico y la complejidad que demanda el desarrollo de los negocios.

Al respecto, **Robert Grant (1991)** dice: “El conocimiento es un activo empresarial que facilita la generación de ventajas, una vez explicitado es reproducible y acumulable permitiendo aumentar los resultados”. Y siguiendo en esta línea, Bruce Kogut y Udo Zander (1992) afirman que “la estrategia empresarial se centra en construir aquellas capacidades empresariales relacionadas con la gestión del conocimiento, focalizando en la generación del nuevo conocimiento y la combinación del existente para su explotación”.

De acuerdo con la última edición del Manual de Oslo existen 4 tipos diferentes de innovaciones:

- ✓ **La innovación de producto o servicio** es la introducción de un nuevo o mejorado bien o servicio en un mercado. Incluyendo en las mejoras la modificación de sus características técnicas, de los componentes, nuevos materiales u otorgándole un uso diferente, este tipo de innovaciones pueden permitir a las empresas situarse en una posición más favorable en el mercado, pudiendo convertirse en líderes de éste.

✓ **La innovación de proceso** busca penetrar un nuevo o mejorado proceso de producción o de distribución, incluyendo cambios en las técnicas, los materiales o los sistemas informáticos empleados. Este tipo de innovación se realiza básicamente para reducir los costes unitarios de fabricación o comercialización, busca aumentar la productividad, así como mejorar la calidad de los procesos.

✓ **La innovación de marketing** es la aplicación de una novedosa técnica de comercialización que modifique el diseño, el empaquetado, el posicionamiento en el mercado, la publicidad o el precio de un bien o servicio. Este tipo de innovación se realiza fundamentalmente para mejorar la competitividad de la empresa y aumentar las ventas mejorando la satisfacción de los consumidores, abriéndose la empresa a nuevos mercados o posicionándose en el mismo.

✓ **La innovación organizacional** es la aplicación de un nuevo sistema organizativo en la empresa, un cambio radical en la organización del lugar de trabajo o la internacionalización de la empresa. Este tipo de innovación se realiza fundamentalmente para optimizar los resultados de una empresa disminuyendo los gastos de gestión o de los suministros, o para aumentar el nivel de bienestar en el puesto trabajo aumentando la productividad.

Factores que Favorecen La Innovación

Los motivos que influyen en la realización de actividades innovadoras son numerosos. Las empresas pueden querer mejorar sus productos, procesos, abrirse a nuevos mercados, etc. Según el Manual de Oslo (2005), es importante evaluarlos ya que pueden explicar el comportamiento de las empresas, por ejemplo, hacia sus competidores.

Tabla 1 Factores que favorecen la Innovación

Competencia, Demanda y Mercados	Producción y Distribución
<ul style="list-style-type: none"> -Innovar en nuevos mercados. -Aumentar cuota de mercado -Ampliar la gama de productos -Adaptarse más rápido a las necesidades de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> -Mejorar la calidad -Disminuir los costes -Reducir el consumo de materiales y energía -Aumentar la eficiencia -Mejorar la capacidad
Organización del Lugar de Trabajo	Otros Motivos
<ul style="list-style-type: none"> -Mejorar la comunicación entre áreas -Disminuir costos -Aumentar la eficiencia. 	<ul style="list-style-type: none"> -Reducir el impacto ambiental -Mejorar la seguridad -Respetar las normas

Fuente: Elaboración propia, basado en Echeverría, J. (2005). El Manual de Oslo y la innovación social

Innovación Organizacional

El análisis de esta monografía está enfocado en la innovación del área organizacional, este concepto de innovación en las organizaciones se ha venido estudiando desde hace varios años.

La globalización ha hecho que las organizaciones se vean obligadas a estar en constante cambio, esto genera que se desarrollen nuevas propuestas administrativas que busquen la transformación organizacional, sin embargo, a lo largo de la historia de las compañías se van creando paradigmas los cuales se hace complejo cambiar ya que se dan en un marco de sociedad mundial, cultural y de interacciones e interdependencia.

Los cambios en la industria de las empresas se han visto afectados por la formación de bloques comerciales, la era tecnológica y la aparición de modelos emergentes.

Algunos estudios aportados por autores como Van de Ven y otros (2001, p.345-380), a partir de los resultados del Programa de Investigación en torno a la Innovación de Minnesota (MIRP)⁴ definieron el proceso innovador y lo concentraron en cinco factores: ideas, resultados, personas, transacciones y conceptos.

De acuerdo con Hamel (2001), la innovación de tipo organizacional como modelo de negocio, se refiere a la capacidad de idear conceptos de negocio radicalmente distintos o nuevas formas de diferenciar los existentes en las organizaciones. La innovación de tipo organizacional es la búsqueda de nuevos diseños organizacionales alterando las estructuras internas de la organización e implica además cambiar los límites entre la organización y el mercado. Para Hölzl, Reinstaller y Windrum (2005, p.4), estos nuevos diseños se basan en la teoría modular estableciendo módulos organizacionales, fraccionando las labores administrativas dentro de los

módulos para mejorar el control de cada elemento modular y la interacción entre los componentes de la organización.

Institucionalmente la Unión Europea (Comisión Europea, 1995), establece pautas sobre el concepto de innovación organizacional, cuando la describe como mecanismo de las interacciones internas en la empresa (colaboración entre las diferentes unidades, asociación y participación de los diferentes asalariados) y a las redes con las que las empresas se asocian en su entorno.

Dentro de la Innovación organizacional aparece la tecnología como protagonista dentro de las dinámicas de los procesos.

El concepto de *innovación tecnológica* se emplea para describir el proceso a través del cual se producen los avances tecnológicos. Refleja las variaciones que experimenta el volumen de tecnologías disponibles en un periodo de tiempo, el proceso de innovación está relacionado con un conjunto de actividades que contribuyen a aumentar la capacidad de producir nuevos bienes y servicios, es decir, la innovación está enmarcada en un sentido de cambio el cual genera mejoras o un impacto positivo al producto, servicio o proceso en una organización.

El concepto de Innovación tecnológica está asociado a una idea de flujo -generación, aplicación y difusión- de tecnologías.

Algunos autores definen el concepto de Innovación tecnológica como aprendizaje organizativo según (Argyris & SChOn, 1996), creación de conocimiento "knowledge creation" definiendo el flujo de generación de nuevos conocimientos al interior de las organizaciones.

Los conceptos de aprendizaje y de creación de conocimiento se emplean para describir el proceso de innovación: "Las empresas innovan mediante un continuo proceso de aprendizaje por el cual generan nuevo conocimiento tecnológico" (Nonaka & Takeuchi, 1995-3)

La Innovación tecnológica debe tener continuidad, su esencia es la acumulación de conocimientos a través del tiempo, los condicionantes históricos, es decir que la evolución de una tecnología depende de su trayectoria.

Por otro lado, los desarrollos tecnológicos también son irreversibles ya que indican al desarrollo de nuevas técnicas y otra gran característica de este proceso innovador es la incertidumbre, esta puede ser técnica, sobre los posibles usos y su evolución.

Adicional a esto desde autores como Frederick Taylor hasta Herbert Simón esta la visión de organización como ‘‘Maquina procesadora de Información’’ según esta perspectiva el único conocimiento útil es formal y sistemático, sin embargo, existe otra forma de percibir el conocimiento y su papel en las organizaciones de negocios.

Por lo general se encuentran en competidores japoneses como Canon, Honda, Nec, quienes son reconocidas por su capacidad de responder ágilmente a los clientes, crear nuevos mercados, desarrollar productos y dominar tecnologías emergentes, el éxito radica en su manera única de gestionar el conocimiento nuevo.

El conocimiento nuevo siempre empieza con la persona, es decir, el conocimiento personal se transforma en conocimiento organizacional valioso para la empresa en general, es decir, crear nuevo conocimiento tiene que ver tanto con ideales como con ideas.

Los directivos de una organización deben desafiar a sus colaboradores a reexaminar lo que dan por sentado, según un investigador de Honda, Los altos ejecutivos son románticos que persiguen un ideal.

En la mayoría de las organizaciones la prueba definitiva para medir el valor del nuevo conocimiento es económica, es decir mayor eficiencia, menores costos y un retorno a la

inversión más alto, pero si es una empresa creadora de conocimiento inciden otros factores, como por ejemplo si la idea representa la visión de la empresa y si esta tiene potencial para desarrollarse.

La innovación implica la existencia de rivalidad entre empresas por la obtención de mercados y clientes (Auerbach, 1988), no es un secreto que las compañías buscan innovar con el objetivo de lograr mayor posicionamiento atrayendo clientes a su organización que generen mayor rentabilidad.

Por otro lado, La concentración empresarial varía entre sectores y es el resultado de múltiples factores. Los procesos de innovación tecnológica cambian el sistema productivo de la empresa, es decir, dependiendo del sector al que pertenece la misma.

Dentro del proceso de innovación organizacional la tecnología cobra un papel muy importante, el concepto de liderazgo tecnológico dividido en consecuencia de la existencia de varias empresas diferentes que suministran los componentes, elementos o niveles clave de una plataforma tecnológica, las compañías deben estar muy actualizadas en este sentido.

El fenómeno de la innovación ha sido analizado desde diferentes perspectivas, la investigación, tecnología y economía, el desarrollo organizacional con el paso del tiempo ha adquirido un enfoque teórico. Basado en este precepto aparece la teoría de la gerencia de innovación bajo los modelos de la administración clásica de Fayol, Taylor y Weber, racionalidad según la cual toda organización, adopta la estrategia tecno-económica y la cultura burocrática en busca de control (Mouzelis, 1975; Contreras, 2008).

Por otro lado, si retomamos la innovación con un enfoque empresarial, esta se puede definir como un modelo de negocio que tiene una empresa para realizar diferentes cambios, los cuales

pueden ser de tipo organizacional, productivo o tecnológico, con el fin de ser más eficiente y conseguir una mejor posición el mercado o crear un mercado en el cual no haya muchos competidores. **(Enrique, 2011)**

Es importante mencionar algunas de las virtudes con las que cuentan aquellas empresas que son innovadoras:

- Se adaptan fácilmente a los cambios del mercado.
- Son empresas ágiles internamente para desarrollar nuevos productos y servicios.
- Tienen una visión a largo plazo destinada a cambiar el estatus de una industria.
- Crean ventajas competitivas que son absolutamente arrolladoras.

En todo proceso de innovación existe la incertidumbre y esta ayuda a determinar lo que se necesita para realizar transformaciones dentro de cualquier empresa. Se puede mencionar también que el proceso de innovación que se realiza dentro de las empresas es acumulativo, puesto que lo que se aprende hoy es la base de lo que se aprenderá el día de mañana. **(Barranco, 2009).**

Según **Longenecker (2001)** las desventajas que tiene una empresa al innovar es la falta de recursos financieros que en algunas oportunidades limita la ejecución de los proyectos.

La planificación y el desarrollo de la organización innovadora tradicional se encuentra limitada de condicionar nuevos códigos y formas de pensamiento.

El enfoque teórico de la innovación propio de los países desarrollados resalta el tema de la racionalidad económica y técnica mas no hace hincapié en la racionalidad gerencial, dejando de lado la oportunidad de reforzar el enfoque teórico de la innovación desde la perspectiva

estratégica y organizacional, lo que significa que en la discusión teórica no se destaca al liderazgo como factor determinante en la generación de innovaciones (Petit y Gutiérrez, 2007).

Petit y Gutiérrez (2007), observan que la teoría gerencial en el marco de la gestión del conocimiento explica conceptualmente cómo es posible aprovechar las ideas explotando recursos, generando capacidades y desarrollando competencias en la organización a partir de los aportes de todos sus miembros, centrándose en el valor de uso de las ideas, lo cual constituye el eslabón que permite relacionar las variables “Liderazgo Empowerment” y “proceso de innovación”.

Se puede inferir que el principal problema que deben enfrentar los enfoques de desarrollo organizacional y de gerencia de la innovación tradicionales, es la sustitución de la visión capitalista que domina las relaciones de producción, por una lógica que impulse el desarrollo integrado: humano, endógeno y sustentable. El desarrollo organizacional innovador surge como estrategia en torno a la necesidad de generar, desarrollar y fortalecer las capacidades sociales de innovación, mediante un programa de planificación, educación y comunicación que promueva el liderazgo con empoderamiento, orientado hacia la participación de comunidades de aprendizaje sostenible, involucradas en la definición y ejecución de políticas públicas y empresariales para la innovación.

¿Cómo Generar Una Cultura Organizacional Innovadora?

Villa (2012), establece una serie de pasos para realizar esta transición hacia una Cultura Organizacional Innovadora.

✓ **Paso 1: Traducir la innovación en un compromiso conjunto.**

Quiere decir que es necesario generar una cultura innovadora en la que todos los colaboradores puedan realizar sus aportes. La dirección entonces debe involucrarles, pero estos deben implicarse para lograr el objetivo. Para lograr lo anterior, plantea que la dirección puede promover una cultura favorable a la innovación cambiando su forma de dirección, al mismo tiempo que capacita a sus colaboradores.

El principal factor que encontramos en este primer paso propuesto por Villa es la motivación. Si logramos motivar y crear conciencia de la importancia y el por qué ocurre este y otro tipo de cambios en la organización, podemos alcanzar el entendimiento y compromiso de nuestros colaboradores.

✓ **Paso 2: Fuente de inspiración.**

La innovación, debiese ser el anhelo de perseguir un sueño. Si este reto es tangible y suficientemente atractivo, también servirá para ilusionar y lograr el compromiso de los colaboradores. En la medida que la dirección logre hacer que sus colaboradores se sientan parte del proceso, les será más fácil alcanzar los objetivos propuestos.

✓ **Paso 3: El marco adecuado.**

Otro aspecto común en la dirección de empresas altamente innovadoras es que comparten valores que favorecen la experimentación y el aprendizaje.

En definitiva, si los colaboradores perciben preocupación y responsabilidad en el quehacer de la dirección, ellos también querrán transmitir lo mismo a sus clientes internos y externos.

✓ **Paso 4: Fidelidad a una idea:** En las empresas líderes en innovación, la expresión “no es posible” se sustituye por “no lo sabemos hacer”. El lema de Ikea (“Nunca digas nunca”) se resume en una orientación constantemente positiva, en perseverancia y determinación para alcanzar metas y al no darse por vencidos.

¿Qué pasaría si la dirección opta por dejar de lado su propuesta de cambio o sus ideas innovadoras? La dirección debe permanecer perseverante frente a las complicaciones que pudiesen presentarse en su quehacer, ser fieles a su propuesta y buscar soluciones en vez de cambiar de estrategia cada vez que se presenta una dificultad. Si los colaboradores notan el interés de sus directivos por mantenerse firme en sus convicciones, será más fácil para ellos mantener su propio compromiso.

✓ **Paso 5: Confianza compartida.**

En las compañías altamente innovadoras, los directivos no solo tienen una gran confianza en sí mismos, también dan muestras evidentes de que confían en el trabajo de los emprendedores.

Si bien no existe una fórmula que asegure que una innovación tendrá buenos resultados, si estamos dispuestos a innovar debemos ser responsables de ello, es decir, confiar tanto en las propuestas de la organización como en la de sus colaboradores. Las personas son fundamentales en cualquier tipo de organización, sobre todo al momento de generar cambios, ya que son estos los principales actores y a los que más le afectan los resultados de este tipo de decisiones. Si logramos generar un vínculo de confianza podremos aceptar ideas, sugerencias e incluso rescatar y potenciar talentos ocultos que pudiesen ser claves a la hora de emprender el camino hacia una cultura innovadora.

Por otro lado, **Innovatividad.net (2015)** indica que una organización cuya cultura estimula la innovación está llena de creatividad, lo cual motiva a las personas con la posibilidad de construir nuevas soluciones. Adicionalmente, establecen que se requiere de personas creativas y cultura de la innovación para que una organización pueda considerarse a su vez como innovadora.

Las empresas deben mejorar la competitividad desarrollando tecnología propia, es decir, introduciendo innovaciones en el mercado, sean éstas de productos y/o procesos. El logro de innovaciones se consigue con independencia del tamaño empresarial, si bien son necesarias dos tipos de actuaciones:

a) invertir en tecnología y formación.

b) desarrollar una estructura organizativa flexible que favorezca la creatividad y la participación de los trabajadores en la obtención de tecnología.

Igualmente, en la época actual, resulta cada vez más frecuente que una empresa coopere con sus rivales, proveedores y clientes en determinadas actividades, con objeto de hacer frente a una competencia cada vez más globalizada. No conviene olvidar que el entorno tiene una influencia directa en la actividad innovadora. (Fernández, 2005).

De acuerdo con **Lorena Martínez Villaverde, (2006)**, La capacidad de innovación es uno de los factores claves para las empresas que quieren competir en un mercado cada vez más internacional y global; pero, para poder optar a esa capacidad, las empresas deben invertir en conocimiento, estructura, investigación y en muchos casos, no supone una garantía de éxito si no va acompañado de una buena estrategia, que les permita decidir, desde un principio.

Según **Hernández (2006)**, las empresas siempre están a la espera de un cambio; la innovación ha sido ligada al desarrollo de nuevos productos o mejoras incrementales en los procesos, esto de la mano de una alta tecnología. Hoy en día los productos cambian continuamente para mantenerse a la par de lo que el mercado demanda, es por esto que a diario nacen nuevos productos y alternativas por lo tanto la batalla en el mercado y en la mente de los consumidores no se detiene. La mayoría de estos factores coinciden con los apuntados por otros autores como Storey (1994b).

7. Marco Legal

Colombia en el marco legal en materia de emprendimiento ha evolucionado en una compleja combinación de leyes y decretos, en regulaciones legales, reglas judiciales y la práctica real.

En la política pública colombiana para la creación de empresas se cuenta con un marco normativo que tienen una gran trayectoria cronológica, teniendo como eje central la Constitución Política (1991), en su Título XII “Del Régimen Económico y de la Hacienda Pública”. (Art. 333), se establece la libertad económica y se considera la empresa como la base para el desarrollo.

El decreto 393 de 1991 dicta las normas sobre asociación para actividades científicas y tecnológicas, proyectos de investigación, y creación de tecnologías.

Por otro lado, el Decreto 585 de 1991, por el cual se crea el Consejo Nacional de Ciencia y tecnología, se reorganiza el Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología (Colciencias) y se dictan otras disposiciones.

La Ley 1286 de 2009, modifica la Ley 29 de 1990, allí se transforma a Colciencias en Departamento Administrativo, se fortalece el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación en Colombia y se dictan otras disposiciones.

De acuerdo al Decreto 1780 de 2003, se crea el Premio Colombiano a la Innovación tecnológica empresarial para las mini pymes, el Artículo 2 de la ley 29 de 1990 refiere que es deber del estado estimular la capacidad innovadora del sector productivo, mediante incentivos

que propendan por una mayor creatividad y por ende en un mayor valor agregado en los productos y servicios que se ofrezcan, de tal modo que éstos contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida y cultura del pueblo colombiano.

Por lo anterior, según el artículo 1°. de la Ley 29 de 1990 le corresponde al Estado promover y orientar el adelanto científico y tecnológico el país, así como el de establecer los mecanismos de relación entre sus actividades de desarrollo científico y tecnológico y los que en el mismo campo adelante, entre otros, el sector privado.

La generación y difusión de innovaciones de las empresas colombianas es una tarea clave y estratégica, que contribuye al cierre de brechas tecnológicas en los sectores productivos y al logro de una mayor productividad y desenvolvimiento económico de la comunidad empresarial. También habla del interés del Estado por reconocer el esfuerzo de las organizaciones, que implementen acciones orientadas a lograr una mayor productividad y competitividad, puesto que ello contribuye a la consolidación de una cultura innovadora en la sociedad colombiana.

Una de las orientaciones de la política tecnológica es la de reforzar los procesos de internacionalización de la economía e incrementar la competitividad, mediante el desarrollo de una capacidad nacional de innovación y desarrollo tecnológico en los sectores productivos, por lo anterior, se debe incentivar a los empresarios para que inviertan en actividades tecnológicas y establezcan una organización interna preparada para la innovación permanente.

Capítulo III: Metodología

8. Tipo De Estudio

Teniendo en cuenta que la investigación es un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno (Hernández Sampieri 2006), este trabajo se basa en una metodología de estudio cualitativo.

Se tiene en cuenta como referencia los lineamientos de Rodríguez Gómez (1999), para llevar a cabo una investigación cualitativa, prefiriendo como estrategia de diseño un estudio de caso único en una empresa de logística y transporte de mercancía, este estudio permite confirmar, cambiar, modificar o ampliar el conocimiento sobre el objeto de estudio.

Siguiendo esta estrategia de diseño, esta monografía se centra en la exploración y descripción, en la indagación de los hechos buscando la comprensión de las complejas interrelaciones que se dan en la realidad, focalizando en la acumulación de capacidades, en su rol de generar y aplicar cambios en los productos y procesos de innovación, con el objetivo de crear estrategias que permitan mejorar, implementar o fortalecer la cultura de cambio al interior de la compañía.

9. Población y Muestra

Para la recolección de la información inicialmente se realizó un análisis documental y de la herramienta utilizada para la creación de ideas, así como también se aplicaron encuestas a una muestra aleatoria significativa de colaboradores que hicieron parte del proyecto innovemos, también participaron empleados y directivos de diferentes áreas que no formaron parte de este (25 personas en total) y (2) entrevistas semi estructuradas a los Administradores de la plataforma de innovación, esto con el fin de obtener datos objetivos ajustados a la realidad.

10. Instrumento y Recolección De La Información

Se realizaron entrevistas a los 2 líderes del proyecto innovemos y administradores de la plataforma, adicional a esto se realizó una encuesta aleatoria al 80% de los colaboradores que participaron en innovemos (15 personas de la Regional Bogotá) y 10 personas más de diferentes regionales del país, por otro lado, se realizó una revisión documental y exploración de la plataforma a través de la intranet.

Estos instrumentos fueron validados a través de un juicio de expertos y se realizó una prueba piloto donde se lograron hacer unos ajustes de forma y contenido a la misma, permitiendo así, dar mayor claridad a las preguntas de dicho instrumento.

De acuerdo a los resultados obtenidos se triangulará la información a través de los distintos actores e instrumentos tomando la información de diferentes fuentes (entrevistas, encuestas y análisis documental), teniendo en cuenta qué está pasando en la compañía con el proceso de innovación existente, los elementos que contribuyan a mejorarlo y la percepción de los colaboradores frente al mismo, permitiendo así identificar estrategias que logren enriquecer el proceso de innovación organizacional y generen un impacto en la empresa.

Capítulo IV Resultados:

11. Presentación y Análisis de Resultados:

Análisis Documental

Desde el año 2014, se inició un Plan de Trabajo liderado por la Dirección de Gestión Humana de esta compañía, enfocado en construir una Cultura Innovadora dentro de la organización, en la que todos Colaboradores se involucraran y sintieran guiados en el camino para descubrir un mundo de posibilidades de mejora y de esta manera ser reconocidos por el Servicio como la mejor Empresa de Colombia, en el manejo y transporte de Documentos y Mercancías.

Es por ello, que se dio lugar a una serie de actividades que contemplaron varios aspectos importantes los cuales buscaban acercarse al cumplimiento de la promesa de Servicio:

En primer lugar, en febrero de este año se creó un nuevo espacio o reunión mensual que buscaba contextualizar al grupo primario de cada Regional (y demás personas involucradas en el proceso), sobre los avances en la gestión enfocada hacia una Cultura de Innovación con el fin de continuar reforzando este Principio Organizacional.

Además, y como parte del plan de fortalecimiento de este proceso, en la reunión de marzo se solicitó al grupo primario de cada Regional nombrar un Líder de Innovación. Esta persona desempeñaría el rol de acompañar el progreso de cada una de las ideas que se generarían en su Regional y fomentaría una Cultura de Innovación en todos los niveles de la Organización.

Finalmente, para facilitar y hacer más objetivo el proceso de la creación de ideas en la plataforma Innovemos, se eliminó el paso en el cual el Innovador debía esperar a que le fueran asignados desde la Administración de la plataforma su Líder o sus Líderes, permitiendo así que el Colaborador diligenciara la idea en su totalidad.

Para realizar este análisis documental se realizó una exploración a la plataforma Innovemos con el fin de familiarizar un poco con la herramienta.

El acceso es por medio de la intranet, se ingresa con el número de CC y el código de nómina como password, y cualquier colaborador lo puede hacer, luego aparecen una serie de roles Innovador, líder innovador, comité evaluador y administrador, en caso de que se vaya a subir una idea se debe ingresar con el rol de innovador de la siguiente manera:

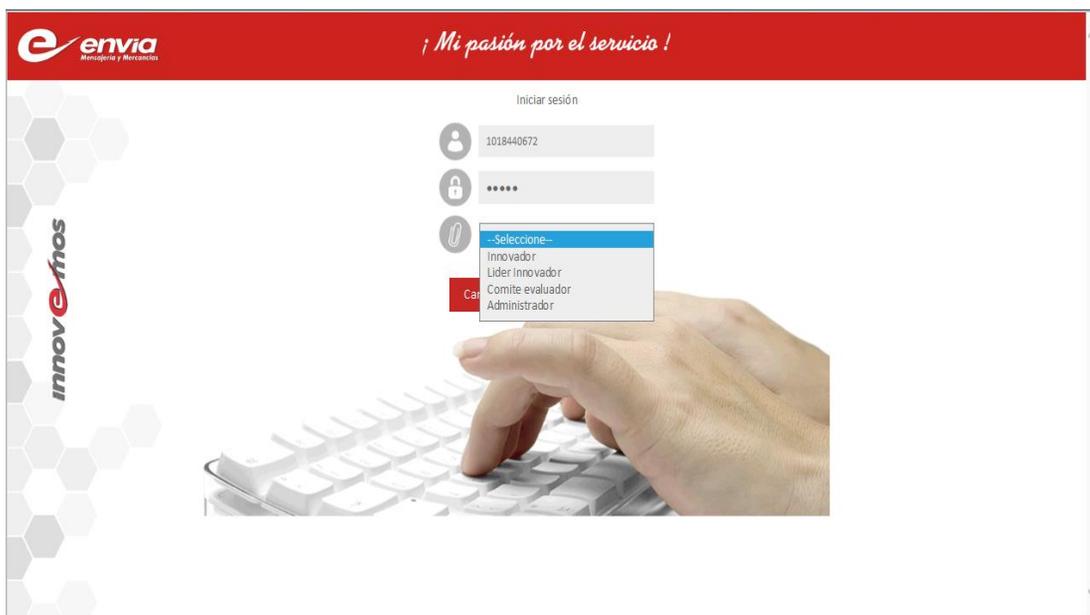


Imagen No 1, Innovemos (2014), Recuperado de wsa//intranet.envia



Imagen No 2, Innovemos (2014), Recuperado de wsa//intranet.envia

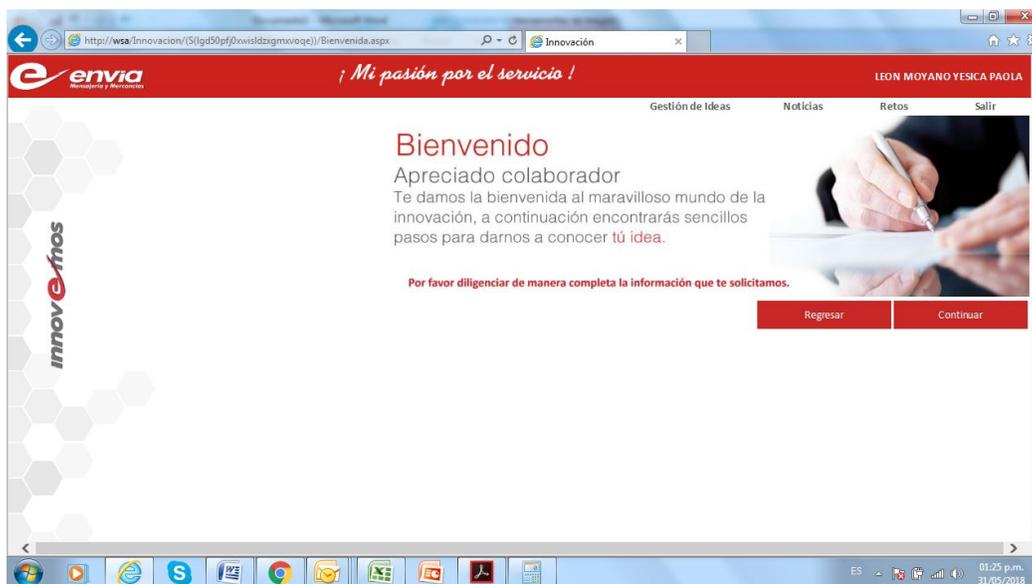


Imagen No 3, Innovemos (2014), Recuperado de wsa//intranet.envia

En el Paso No 1 se pone el título de la idea



Imagen No 4, Innovemos (2014), Recuperado de wsa//intranet.envia

Paso No 2, se debe especificar el para qué de la idea

The screenshot displays the 'Innovemos' web interface. At the top left is the 'innov' logo. A navigation bar contains 'Crear idea', 'Mis Ideas', and 'Retos'. Below this is a progress indicator with six steps: 'Paso 1', 'Paso 2', 'Paso 3', 'Paso 4', 'Paso 5', and 'Paso 6'. 'Paso 2' is highlighted with a red box. The main content area for 'Paso 2' contains the text: 'Paso 2. ¿Para qué es la idea?' and 'Por favor ingresa para que es la idea:'. Below this is a large, empty text input field. At the bottom right are two buttons: 'Regresar' and 'Grabar y Continuar'.

Imagen No 5, Innovemos (2014), Recuperado de wsa//intranet.envia

Paso 3 Descripción de la Idea:

The screenshot displays the 'Innovemos' web interface. At the top left is the 'innov' logo. A navigation bar contains 'Crear idea', 'Mis Ideas', and 'Retos'. Below this is a progress indicator with six steps: 'Paso 1', 'Paso 2', 'Paso 3', 'Paso 4', 'Paso 5', and 'Paso 6'. 'Paso 3' is highlighted with a red box. The main content area for 'Paso 3' contains the text: 'Paso 3. Descripción de la Idea' and 'Por favor ingresa la descripción de la idea:'. Below this is a large, empty text input field. At the bottom right are two buttons: 'Regresar' and 'Grabar y Continuar'.

Imagen No 6, Innovemos (2014), Recuperado de wsa//intranet.envia

Paso No 4, Área o proceso que impactará



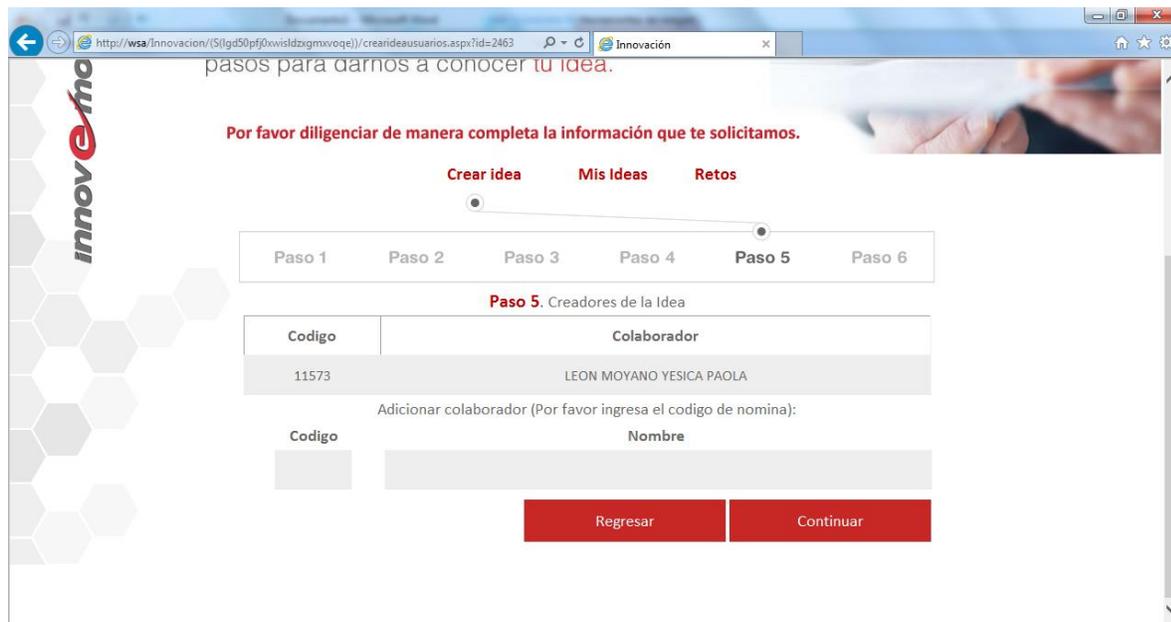
Paso 1 Paso 2 Paso 3 **Paso 4** Paso 5 Paso 6

Paso 4. Área o proceso al que aportará
Por favor selecciona el(las) área(s) o proceso al que aportará:

Area	
<input type="checkbox"/>	-- Seleccione --
<input type="checkbox"/>	APRENDICES
<input type="checkbox"/>	AUDITORIA
<input type="checkbox"/>	CES
<input checked="" type="checkbox"/>	COMERCIAL
<input type="checkbox"/>	FINANCIERA
<input type="checkbox"/>	GERENCIA
<input type="checkbox"/>	GESTION HUMANA
<input type="checkbox"/>	JURIDICA
<input type="checkbox"/>	LOGISTICA
<input type="checkbox"/>	MANTENIMIENTO
<input type="checkbox"/>	MENSAJERIA
<input type="checkbox"/>	MERCADEO
<input type="checkbox"/>	MM
<input type="checkbox"/>	MVT
<input type="checkbox"/>	OPERACION RECOLECCION
<input type="checkbox"/>	OPERACION REPARTO
<input type="checkbox"/>	PROYECTOS ESPECIALES

Imagen No 7, Innovemos (2014), Recuperado de wsa//intranet.envia

Paso No 5, Nombre del innovador que sube la idea



pasos para darnos a conocer tu idea.

Por favor diligenciar de manera completa la información que te solicitamos.

Crear idea Mis Ideas Retos

Paso 1 Paso 2 Paso 3 Paso 4 **Paso 5** Paso 6

Paso 5. Creadores de la Idea

Codigo	Colaborador
11573	LEON MOYANO YESICA PAOLA

Adicionar colaborador (Por favor ingresa el codigo de nomina):

Codigo	Nombre

Regresar Continuar

Imagen No 8, Innovemos (2014), Recuperado de wsa//intranet.envia

Paso No 7, Recursos que requiere la idea

Crear idea Mis Ideas Retos

Paso 7 Paso 8 Paso 9 Paso 10 Paso 11

Paso 7. Recursos de la idea
Por favor ingrese los recursos necesarios para el desarrollo de la Idea:

Regresar Grabar y Continuar

Imagen No 9, Innovemos (2014), Recuperado de wsa//intranet.envia

Paso 8, Tiempo requerido para el desarrollo de la idea:

inovación, a continuación encontrarás sencillos pasos para darnos a conocer **tú idea.**

Por favor diligenciar de manera completa la información que te solicitamos.

Crear idea Mis Ideas Retos

Paso 7 Paso 8 Paso 9 Paso 10 Paso 11

Paso 8. Tiempo estimado
Por favor ingresa tiempo estimado para el desarrollo de la idea:

0 (Semanas)

Regresar Grabar y Continuar

Imagen No 10, Innovemos (2014), Recuperado de wsa//intranet.envia

Paso No 9, Justificación del por qué se debe dar continuidad a la idea:



The screenshot shows a web browser window with the URL [http://wsa/innovacion/\(S\(1gd50pff0xwisldzgrmxvoqe\)\)/creandeaporque.aspx?id=2463](http://wsa/innovacion/(S(1gd50pff0xwisldzgrmxvoqe))/creandeaporque.aspx?id=2463). The page features a navigation bar with steps 'Paso 7', 'Paso 8', 'Paso 9', 'Paso 10', and 'Paso 11'. 'Paso 9' is the active step. The main content area contains the text: **Paso 9. ¿Por qué la empresa debe elegir tu idea?** followed by the instruction 'Por favor ingresa por que la empresa debe elegir tu idea.' Below this is a large text input field containing the placeholder text 'lkjhjgfdcd'. At the bottom of the form are two red buttons: 'Regresar' and 'Grabar y Continuar'.

Imagen No 11, Innovemos (2014), Recuperado de wsa//intranet.envia

Paso 10, Comentarios Finales:



The screenshot shows a web browser window with the URL [http://wsa/innovacion/\(S\(1gd50pff0xwisldzgrmxvoqe\)\)/creandecomentarios.aspx?id=2463](http://wsa/innovacion/(S(1gd50pff0xwisldzgrmxvoqe))/creandecomentarios.aspx?id=2463). The page features a navigation bar with steps 'Paso 7', 'Paso 8', 'Paso 9', 'Paso 10', and 'Paso 11'. 'Paso 10' is the active step. The main content area contains the text: **Paso 10. Comentarios finales** followed by the instruction 'Por favor ingresa comentarios finales para tu idea:'. Below this is a large text input field. At the bottom of the form are two red buttons: 'Regresar' and 'Finalizar presentación'.

Imagen No 12, Innovemos (2014), Recuperado de wsa//intranet.envia

Paso 11, Finalizar idea:



Imagen No 13, Innovemos (2014), Recuperado de wsa//intranet.envia

Realizando una prueba piloto subir una idea a través de la plataforma Innovemos puede durar entre 15 y 20 minutos completando todos los pasos.

Para realizar un análisis de los resultados obtenidos en los instrumentos utilizados se establecieron unas categorías de análisis:

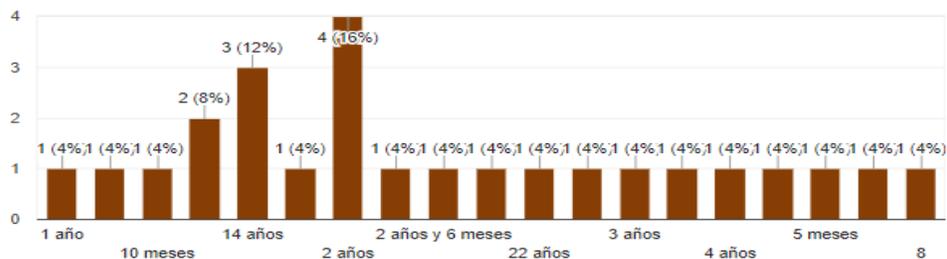
- Percepciones de los colaboradores de una empresa de logística y transporte de mercancía en Colombia frente a la innovación de los servicios que ofrece.
- Apreciaciones con respecto a las ventajas y desventajas de que una compañía innove.
- Acciones que la empresa ha llevado a cabo enfocadas en fortalecer la innovación organizacional.
- Estímulos que utiliza la organización para generar ideas que impacten en sus procesos
- Factores que pueden obstaculizar el proceso de innovación en la compañía.

Análisis Encuestas:

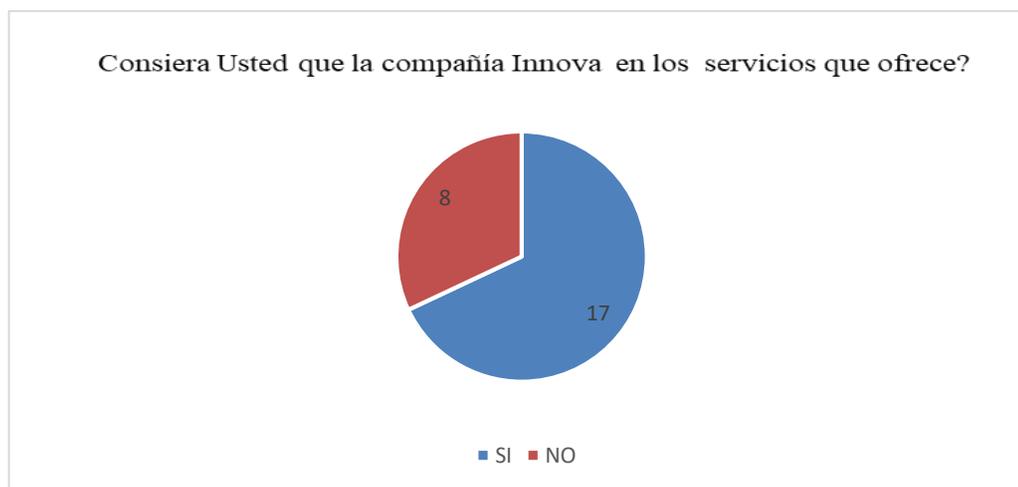
Número de Personas Encuestadas: 25 (Innovadores, líderes de Innovación, y algunos colaboradores que No hicieron parte del proyecto *Innovemos*)

Tiempo de Antigüedad en la compañía

25 respuestas



Grafica 1, Tiempo de antigüedad en la compañía, basada en los Resultados Encuesta Innovación Organizacional envía 2018

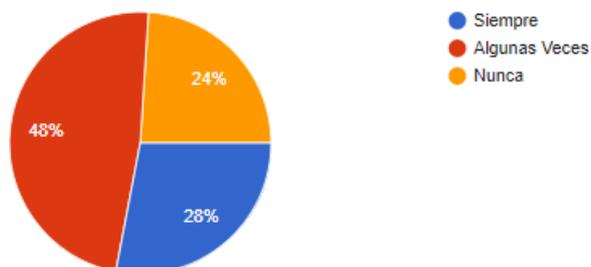


Grafica 2, Innovación en los servicios, basada en los Resultados Encuesta Innovación Organizacional envía 2018

5. ¿Ha participado activamente de un proyecto de innovación en la compañía?



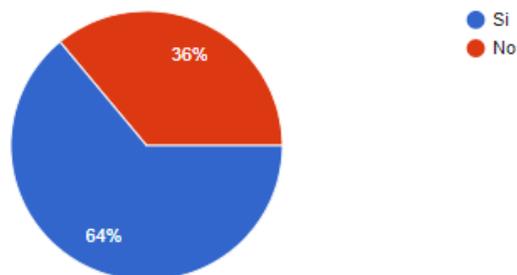
25 responses



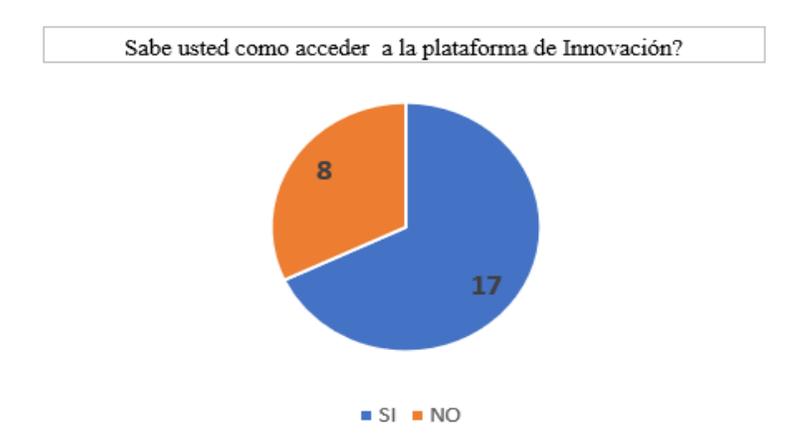
Grafica 3, participación en los proyectos de innovación, basada en los Resultados Encuesta Innovación Organizacional envía 2018

6. ¿Conoce usted la plataforma de innovación de la compañía?

25 responses



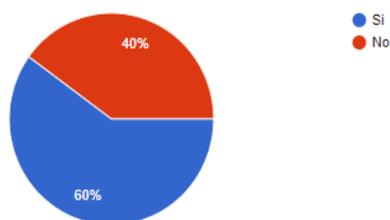
Grafica 4, Conocimiento de la plataforma de Innovación, basada en los Resultados Encuesta Innovación Organizacional envía 2018



Grafica 5, Conocimiento del acceso a la plataforma, basada en los Resultados Encuesta Innovación Organizacional envía 2018

8. ¿Conoce el proceso de selección de las ideas a través de la plataforma innovemos?

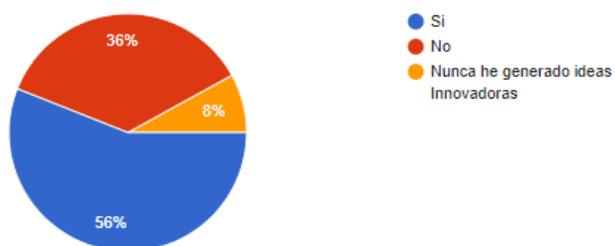
20 responses



Grafica 6, selección de ideas, basada en los Resultados Encuesta Innovación Organizacional

10. ¿En alguna oportunidad ha generado usted una idea innovadora que se halla materializado?

25 responses



Grafica 7, Generación de ideas de innovación, basada en los Resultados Encuesta Innovación Organizacional envía 2018

11. En caso de tener una idea que considere impacte positivamente a la compañía usted:

25 responses



Grafica 8 basada en los Resultados Encuesta Innovación Organizacional envía 2018

12. ¿Por qué razones considera usted que es difícil innovar para una compañía?

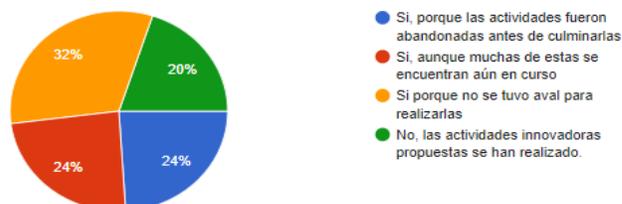
25 responses



Grafica 9, Dificultades para innovar en una organización, basada en los Resultados Encuesta Innovación Organizacional envía 2018

13. ¿Durante los últimos 5 años la empresa ha realizado actividades de innovación que NO resultaron en innovaciones de servicios o procesos?

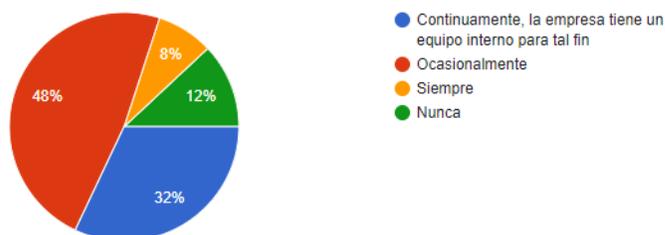
25 responses



Grafica 10 basada en los Resultados Encuesta Innovación Organizacional envía 2018

14. La empresa ha realizado actividades de investigación y desarrollo

25 responses



Grafica 11, basada en los Resultados Encuesta Innovación Organizacional envía 2018

15. ¿La empresa ha utilizado métodos en pro de estimular las nuevas ideas que impacten sus procesos?

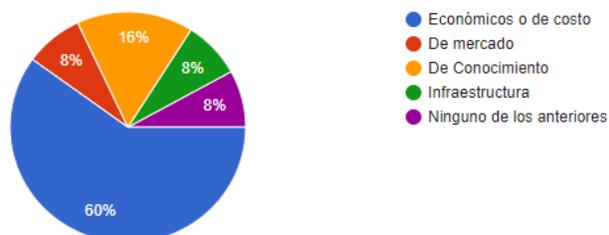
25 responses



Grafica 12, métodos para estimular la producción de ideas, basada en los Resultados Encuesta Innovación Organizacional envía 2018

16. ¿Qué factores considera que pueden llegar a obstaculizar el proceso de innovación en la compañía?

25 responses



Grafica 13, Factores que pueden obstaculizar el proceso de innovación organizacional, basada en los Resultados Encuesta Innovación Organizacional envía 2018}

De acuerdo con las encuestas realizadas se puede inferir que la compañía innova en los servicios que ofrece, implementando soluciones de tipo logístico encaminadas a satisfacer y adaptarse a las necesidades de los clientes a través del desarrollo constante de herramientas tecnológicas para brindarle una mejor experiencia al cliente, de hecho, se menciona que su direccionamiento estratégico actualmente está basado en implementar la innovación como parte del desarrollo organizacional.

Por otro lado, hay quienes consideran que con respecto a la competencia esta organización debe fortalecer sus procesos internos y el servicio que ofrece, en este sentido, consideran que realmente es muy importante suplir las necesidades y exigencias del mercado y dejar el temor a innovar.

De igual manera se destacan plataformas virtuales o programas especializados en el proceso operativo que aportan al cumplimiento de la promesa de servicio, sin embargo, varios evaluadores coinciden en que se debe trabajar bastante en incentivar la cultura de innovación, aparecen como posibles obstáculos a este proceso el temor y la resistencia al cambio.

Esta empresa de logística y transporte de mercancía ha venido incursionando en temas innovadores en pro de crear una cultura de innovación, se habla de iniciativas e incluso aplicaciones con el objetivo de obtener una mejora continua.

A través de este instrumento se menciona que la compañía implementó un programa de innovación donde por medio de una plataforma en la intranet se podían generar ideas innovadoras encaminadas a la optimización de recursos y procesos, adicional a esto, se implementó el SATO (Sistema de Administración de Transporte y Operaciones) para hacer

seguimiento a las unidades y planear la flota vehicular de las rutas nacionales dependiendo la producción de los clientes.

Por otro lado, se pudo evidenciar que algunos colaboradores consideran que existe una falencia identificada y es que la compañía crea un proyecto como estrategia organizacional, pero a este no se le da continuidad, motivo por el cual los esfuerzos son infructuosos ya que no permiten alcanzar los objetivos propuestos, se menciona como ejemplo la plataforma de innovación.

Así mismo, se plantea que la innovación organizacional muchas veces se estanca debido a que algunos líderes de áreas o procesos son resistentes al cambio.

En el caso de la plataforma de innovación los colaboradores sugieren seguirla trabajando como proyecto para crear una cultura de innovación, se recomienda dar respuesta oportuna a los innovadores que generan sus ideas, dar retroalimentación clara acerca del estado al que pasa dicha idea, sin embargo hay quienes opinan que en varias oportunidades se suben ideas poco estructuradas, no hay claridad en algunos postulados y/o ya son proyectos que venían en curso y aún no se han ejecutado o por el contrario, son propuestas que no generan mayor impacto.

Por otro lado, los colaboradores encuestados refieren que las ventajas de una empresa innovadora, son básicamente la adaptación al mercado, generación de factores diferenciales con relación a la competencia logrando posicionamiento de marca, mejoramiento continuo de los procesos, desarrollo de nuevos productos y/o servicios, reducción de costos, bienestar corporativo, disminución de tiempos y errores en la cadena logística y la generación de valor agregado en cada eslabón de la cadena y como resultado obtener la satisfacción y la captación de nuevos clientes, lo que se traduce en crecimiento, ampliación de mercado y

proyección a futuro.

Como desventajas en la innovación organizacional las personas encuestadas consideran que se encuentran el alto costo que representan algunas de las estrategias innovadoras si no se tiene claridad del retorno a la inversión que podría obtenerse, la dificultad de dar alcance a todos los niveles de la organización y lo complejo de comunicar cuando una idea no es viable sin afectar la participación del colaborador.

Así mismo, en el proceso innovador existe el temor de que el producto o servicio no sea aceptado por el cliente y la inversión realizada no se recupere, el resto de evaluados considera que el innovar no representa ninguna desventaja, por el contrario, esto sólo trae beneficios para la organización.

Esta empresa de logística y transporte según las personas encuestadas ha tenido varias iniciativas en pro de crear una cultura de innovación, por ejemplo aplicaciones, sistemas de información y tecnología, plataformas virtuales, específicamente el 40% de sus colaboradores se refirió a la plataforma innovemos, donde se pueden subir ideas que impacten a la compañía, sin embargo, todos coincidieron en que actualmente este proyecto está en standby, no se han vuelto a subir ni retroalimentar ideas.

Por otro lado, según los participantes la empresa propone estrategias para incentivar la cultura de innovación, sin embargo, en muchas oportunidades no se les da continuidad a estos proyectos y simplemente se pierden en la organización.

El 56% de las personas encuestadas indican que algunas de sus ideas se materializaron, al contrastar las respuestas con las suministradas por los líderes del proyecto, uno de ellos indica que algunas se lograron materializar, sin embargo, estas fueron las que consistían en mejoras de procesos, omitir un paso o modificar conductas, no requerían de demasiado

tiempo ni recurso económico.

Por otro lado, el segundo líder de la plataforma entrevistado indicó que ninguna de las propuestas se materializó como tal por presupuesto o simplemente porque realmente no generaban un impacto para la organización.

En el caso puntual de la plataforma innovemos los colaboradores indicaron que se debían mejorar los tiempos de respuesta a las ideas generadas y el número de pasos para crear una idea, debido a que en algunas oportunidades se desiste de producirlas por el tiempo que esto conlleva.

En contraposición, el 8% de las personas encuestadas indicaron que la compañía no innova, específicamente porque es una empresa tradicional que pone resistencia al cambio.

También es importante que la organización utilice métodos que incentiven la innovación en sus colaboradores, sin embargo, el 56% de las personas que participaron en la encuesta consideran que no es así, la compañía es muy tradicional y sus directivos prefieren seguir manejando los procesos y procedimientos de la misma manera, ya que si esto funciona no es necesario modificarlo.

El 44% considera que la empresa está trabajando en incentivar la generación de ideas para optimizar los procesos y procedimientos mostrando las ventajas competitivas que puede generar el innovar, sin embargo, refieren que en esta compañía es complejo innovar debido a la resistencia al cambio y la zona de confort.

-Factores que pueden obstaculizar el proceso de innovación en la compañía.

Los colaboradores consideran que hay factores que influyen en el estímulo de la innovación al interior de la empresa, por ejemplo, dar a conocer las ventajas que trae innovar, optimizar y estar siempre respondiendo a las necesidades del mercado para lograr mayor

crecimiento y posición de marca.

Por otro lado, se pueden encontrar también factores que pueden llegar a obstaculizar el proceso de innovación en la compañía, el 60% de las personas encuestadas coincide en que los costos y/o la inversión económica es el principal motivo por el que no se da continuidad a los proyectos, seguido de conocimiento, infraestructura y de mercado.

La resistencia al cambio, el temor a innovar y la poca participación de algunos líderes de áreas o procesos juega también en contra de generar una cultura de innovación organizacional.

Análisis Entrevistas:

De acuerdo con las entrevistas semi estructuradas realizadas a los administradores de la plataforma (2), se puede inferir que ellos consideran que la organización está trabajando en innovar en sus procesos y prestación de sus servicios, sin embargo, refieren que no es un proceso fácil debido a que la cultura de la organización es muy tradicional, lo que hace que en algunas oportunidades se dificulte generar cambios.

Con respecto a los medios tecnológicos con que cuenta la compañía para incentivar la cultura de innovación, se tiene una plataforma para generar las ideas, sin embargo, refieren que se ha presentado una dificultad y es que la gente no tiene claro el concepto de innovación, pues se generan ideas de mejoras en procesos o se propone algo que ya existe, pero no todos lo conocen, dichas ideas no generan un impacto a la organización y si represan las respuestas a las demás propuestas.

Por otro lado, los administradores de la plataforma consideran que la empresa cuenta con la tecnología para desarrollar sus ideas, pero no con el equipo de trabajo y espacio suficiente para materializarlas.

De igual manera, se trató de profundizar un poco con respecto al proyecto que lideraron de la plataforma Innovemos, donde hablaron de esto como algo muy enriquecedor, desde el principio se buscó incluir a los colaboradores, partiendo con el nombre de la herramienta hasta la posibilidad de generar las ideas desde diferentes roles. Esto surgió a raíz de un proceso de consultoría externa en el año 2014, allí se hizo un diagnóstico y un plan de trabajo donde se implementó la plataforma la cual surge como una necesidad de tener un espacio para aportar propuestas de manera libre y espontánea.

Después del proceso de implementación se capacitaron a los líderes de innovación y se envió un instructivo a nivel nacional para que los colaboradores supieran como podían ingresar sus ideas a la plataforma.

Estas personas, encargadas de administrar en su momento la plataforma, consideran que este proyecto se dejó a un lado porque no se tiene un comité experto en estructurar y acompañar las ideas, y, realmente los colaboradores que han ingresado desde el 2017 a la fecha no conocen ni saben de la existencia de la plataforma de innovación.

Al finalizar las entrevistas con cada administrador coincidieron en que sería importante retomar este proyecto ya que la compañía tuvo un gran avance al permitirse pensar en innovación, es clave identificar los aspectos de mejora para que la herramienta sea realmente útil, ya se tiene la plataforma, la idea es estructurarla mejor y buscar que la información sea clara y llegue a todos los colaboradores para lograr los resultados esperados.

Triangulación De Resultados

Cuando una compañía innova busca generar crecimiento y desarrollo, según **Schumpeter (1934)** el desarrollo económico es conducido por la innovación a través de procesos dinámicos de ``destrucción creativa`` en los cuales las nuevas tecnologías remplazaban las existentes, esta teoría del autor se puede reafirmar en los instrumentos aplicados, donde se evidencia que la empresa busca constantemente estar abierta a satisfacer las necesidades del mercado, para así lograr posicionamiento de marca y mayor porcentaje de participación, para tal fin, se vale de herramientas tecnológicas que faciliten la creación de ideas.

Así mismo, **Peter Drucker, 1985**, se refirió a la innovación como una herramienta de los empresarios innovadores, la forma de explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente, la llamó como la acción de dotar a los recursos con una nueva capacidad de producir riquezas, de acuerdo a las encuestas realizadas, los colaboradores refieren que la innovación genera factores diferenciadores con relación a la competencia, satisface las necesidades de los clientes y busca la fidelización de los mismos, esto se traduce en mayor rentabilidad para la organización. Por otro lado, frente al análisis documental se logra percibir que el objetivo de la plataforma es generar ideas que apunten al desarrollo constante de la compañía.

Del mismo modo, **Olliver y Thomson, 2009** refieren que los clientes son la principal fuente de innovación ,es así como algunos de los líderes de la plataforma de innovación mencionan que el propósito del proyecto innovemos está relacionado con la búsqueda de satisfacción de las necesidades de los clientes, lo cual se corrobora con lo mencionado por una gran parte de los encuestados quienes mencionan que la compañía innova buscando cumplir con las expectativas

de los clientes, esta información se puede a su vez encontrar en el análisis documental que se realizó con los objetivos y propósitos del proyecto de innovación de la compañía.

Según **Van de Ven (2001)** la innovación es generar nuevas ideas o una recombinación de ideas viejas, dentro del análisis documental de las ideas que han sido propuestas se determinó que estas obedecen a la búsqueda de mejora en los procesos, lo cual se contrarrestará con las percepciones de los líderes del proceso, quienes mencionan que el propósito es la generación de ideas nuevas de servicios, productos o mejoras en los procesos que generen un impacto directo a la organización.

Los administradores de la plataforma refieren que la mayoría de las ideas no son innovadoras sino acciones de mejora, esto podría obedecer a la poca capacitación y al no tener claro los objetivos de proyecto de innovación por parte de quienes proponen las ideas en la plataforma.

De acuerdo con **Hamel (2001)**, la innovación de tipo organizacional como modelo de negocio, se refiere a la capacidad de idear conceptos de negocio radicalmente distintos o nuevas formas de diferenciar los existentes en las organizaciones, a través de las entrevistas realizadas a los líderes del proyecto innovemos, coinciden en la apreciación de que la innovación busca generar nuevas ideas de productos o servicios, pero no es únicamente generar dichas ideas sino que estas sean tan novedosas que impacten al interior de la compañía.

Con respecto al **Manual de Oslo (2005)** establece que la innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado producto (bien o servicio), esta información se puede validar con las encuestas realizadas donde los colaboradores se refieren a la innovación como la búsqueda constante de un cambio donde se ofrezcan diferentes servicios que logren penetrar en el mercado y satisfacer las necesidades de este.

Así mismo, **Porter en 1990** se refiere a que las actividades innovadoras en las empresas están afectadas por factores internos de la organización, influenciados por las decisiones de los directivos, y, factores externos a la empresa influenciados por entornos particulares del país al que esta pertenece, en este sentido, teniendo en cuenta los resultados obtenidos previamente gracias a los instrumentos aplicados, se logró identificar que en compañías tradicionales como la que estamos abordando actualmente, los líderes de áreas influyen en una manera considerable en la toma de decisiones, donde en algunas oportunidades pueden llegar a generar resistencia al cambio, obstaculizando o retrasando algunos proyectos. Por otro lado, es importante tener en cuenta el contexto y sector al cual pertenece la compañía, pues como menciona el autor, estos afectan directamente la forma en como la organización debe moverse en pro del cumplimiento de sus objetivos.

Por otra parte, **Christopher Freeman (2003)** se refiere a las innovaciones basadas en el conocimiento organizativo existente, así como el conocimiento tecnológico.

El conocimiento está en la base de la nueva forma de generar valor para las organizaciones, de acuerdo a las entrevistas realizadas se puede corroborar que los administradores de la plataforma se refieren a la gestión del conocimiento como un factor importante para incluirlo dentro del proceso de innovación, según la información suministrada no existe actualmente en la compañía, pero sugieren crearlo implícitamente en la respuesta.

A su vez, Institucionalmente la Unión Europea (Comisión Europea, 1995), establece pautas sobre el concepto de innovación organizacional, cuando la describe como mecanismo de las interacciones internas en la empresa (colaboración entre las diferentes unidades, asociación y participación de los diferentes asalariados) y a las redes con las que las empresas se asocian en su entorno.

Dicha información se valida gracias a los instrumentos aplicados donde se evidencia que la innovación afecta directamente a los colaboradores y procesos organizacionales, haciendo que la compañía funcione como un engranaje entre áreas logrando mayor trabajo en equipo en pro de los objetivos organizacionales.

Con respecto a la innovación, la mayoría de los autores abordados previamente se refieren a esta como algo positivo, según **Enrique 2011**, innovar tiene algunas virtudes, como, por ejemplo, adaptarse fácilmente a los cambios del mercado, una visión a largo plazo para cambiar el estatus de la industria, grandes ventajas competitivas, etc. Estas afirmaciones se pudieron corroborar desde las diferentes fuentes de recolección de información, para el caso de las encuestas se evidencia que los colaboradores identifican la innovación con grandes ventajas como satisfacer las necesidades del mercado, generar factores diferenciadores ante la competencia, mejora continua de los procesos, desarrollo de nuevos productos y servicios, reconocimiento, posicionamiento de marca y fidelización de clientes.

Adicional a esto, en los instrumentos aplicados básicamente coincidieron en varios ítems administradores, líderes de innovación y demás colaboradores que participaron del proyecto, puesto que se habla de la innovación como un plus adicional que tiene la empresa, el valor agregado que se le puede ofrecer al cliente, así como el posicionamiento de marca, lograr romper esquemas, generar mayor competitividad en el mercado, hacer que los trabajadores piensen de una manera diferente al interior de la organización.

Por otro lado, **Longenecker (2001)** habló acerca de las desventajas que tiene una empresa al innovar, la más representativa es la falta de recursos financieros que en algunas oportunidades limita la ejecución de los proyectos, este postulado se ratifica con los resultados obtenidos donde las personas encuestadas y entrevistadas refieren que la principal desventaja de innovar es los

costos que esto puede implicar, la dificultad de dar alcance a todos los niveles de la organización y la resistencia al cambio al ser una empresa tradicional.

Se debe agregar que, según **Petit y Gutiérrez, 2007** se refieren al enfoque teórico de la innovación propia de los países desarrollados donde resalta el tema de la racionalidad económica y técnica, mas no hace hincapié en la racionalidad gerencial, dejando de lado la oportunidad de reforzar el enfoque teórico de la innovación desde la perspectiva estratégica y organizacional, lo que significa que en la discusión teórica no se destaca al liderazgo como factor determinante en la generación de innovaciones.

La teoría de los anteriores autores difiere con los resultados de los instrumentos aplicados, puesto que, tanto en las entrevistas como en las encuestas, los participantes consideran el liderazgo como un ente muy importante para que la organización innove.

La estrategia organizacional en cabeza de sus directivos permite que la compañía cree, implemente, evalúe y tome decisiones que impacten al interior de la empresa y generen mayor competitividad en el mercado.

Así mismo, **Petit y Gutiérrez (2007)**, se refieren a la teoría gerencial en el marco de la gestión del conocimiento, allí hablan de cómo es posible aprovechar las ideas explotando recursos, generando capacidades y desarrollando competencias en la organización a partir de los aportes de todos sus miembros, centrándose en el valor de uso de las ideas, esto se puede corroborar desde las diferentes fuentes de recolección de información donde los participantes indican que es importante desarrollar iniciativas que incentiven la cultura de innovación proponiendo ideas, oportunidades para mejorar los procesos y procedimientos explotando el

conocimiento de los miembros de cada área, buscando generar desarrollo organizacional y creación de ventajas competitivas.

Por otro lado, **Hernández (2006)**, habló acerca de que las empresas siempre están a la espera de un cambio; la innovación ha sido ligada al desarrollo de nuevos productos o mejoras incrementales en los procesos, esto de la mano de una alta tecnología. De acuerdo a este autor, los productos cambian continuamente para mantenerse a la par de lo que el mercado demanda, en este sentido se reafirma la teoría del autor con los instrumentos aplicados, donde refieren que las organizaciones son dinámicas ya que buscan adaptarse a las necesidades del cliente, crean nuevos productos o servicios generando posicionamiento de marca, diversificación del mercado, lo cual garantiza que la empresa es cada vez más competitiva y se mantiene en el tiempo.

12. Estrategias Para Enriquecer El Proceso De Innovación En La Compañía:

Con base a los resultados obtenidos gracias a los instrumentos aplicados se sugiere:

- Que la organización cree un plan de divulgación donde se establezca el significado de la innovación al interior de la compañía y este sea transmitido a nivel nacional para que en todas las Regionales se hable el mismo idioma.

-Definir un nombre que llame la atención y se ajuste a la cultura organizacional para el sistema de innovación.

-Crear un plan de comunicación que permita permear la definición de innovación, el sistema, sus objetivos y su importancia en todos los niveles de la organización. *Bances, A. (2008), El sentido de la comunicación, Catedra de Investigación en las Organizaciones, Pontifica Universidad Javeriana.*

-Establecer un plan de reconocimiento que complemente el proceso de gestión de ideas y fomente la participación de todos los actores de la organización en el proceso innovador.

-Construir un plan de formación específica en temas de innovación para los directivos y mandos medios de la organización.

-Con el apoyo del área de comunicaciones divulgar permanentemente los resultados y avances de la implementación del sistema de innovación, de igual manera resaltar las ideas que se materialicen generando reconocimiento a los colaboradores y líderes innovadores.

- Es importante realizar por lo menos una vez al año encuestas que permitan identificar la percepción que tienen los colaboradores frente a la herramienta, y, verificar las sugerencias que se realizan a través de la plataforma con el fin de realizar los ajustes pertinentes para optimizar el uso de la misma.

Plataforma:

- De acuerdo con la exploración de la Plataforma y los resultados obtenidos de los demás instrumentos aplicados, se sugiere suprimir algunos pasos a la hora de crear una idea de innovación ya que es muy extenso el paso a paso para lograr subir a la plataforma una idea, el tiempo aproximado es entre 15 y 20 minutos, lo ideal es que no supere los 5 minutos.
- Crear un mecanismo de alertas donde se pueda retroalimentar oportunamente al innovador acerca de su idea propuesta, en este caso, se espera que inicialmente tanto el líder como al innovador reciban en su correo electrónico un mensaje donde se informe de la asignación de la idea y en caso de no presentar retroalimentación alguna, tres días después envíe una alerta para que el líder ejecute esta acción, así mismo que el colaborador quien creó la idea pueda dar respuesta a los comentarios realizados por su líder y siempre en la bandeja de entrada se pueda tener un correo informando que se está gestionando la idea, bien sea en el rol de líder o innovador.
- Hacer más llamativa, dinámica e interactiva la plataforma.
- Buscar que todas las ideas o cambios significativos que se quieran realizar sean canalizados a través de la plataforma.
- Por otro lado, es importante crear grupos de trabajo que desarrollen e implementen ideas innovadoras, este podría ser un ``Comité de Innovación`` más técnicos y multidisciplinarios.
- Revisar con el área de tecnología la velocidad y accesibilidad a la plataforma.
- Establecer unos tiempos de respuesta después de la creación de ideas de los innovadores y brindar la respectiva retroalimentación bien sea positiva o no.
- Es importante darle continuidad y seguimiento a las ideas que se prospecten ejecutar, esto se puede manejar también a través de las alertas.

- Como sugerencia también a raíz de dichos instrumentos se sugiere que la administración, impulso y desarrollo de la plataforma este a cargo de un área específica donde exista un equipo interdisciplinario.

- Incluir en la plataforma un espacio de “Contáctenos” donde aparezcan los datos de los administradores o líderes del proyecto para que sea fácil comunicarse vía mail o telefónicamente en caso de tener alguna inquietud, también es importante incluir un espacio de sugerencias donde el colaborador pueda realizar recomendaciones o propuestas que aporten al fortalecimiento de la herramienta y promuevan la cultura de innovación.

- Por otro lado, Se sugiere que al registrar la idea se pueda incluir un archivo adjunto donde el colaborador tenga la posibilidad de soportar su idea en caso de que así lo requiera, es decir que este paso sea opcional.

Tabla 2 Recursos y Presupuesto Para Implementar Las Estrategias Propuestas

			COSTO	COSTO
			MENSUAL	ANUAL
RECURSOS	HUMANOS	Administrador de la plataforma	\$ 1.800.000	\$ 21.600.000
		Analista de Comunicaciones	\$ 1.800.000	\$ 21.600.000
		Comité de innovación por Regional, no tiene costo porque es un rol adicional a las funciones de su cargo.	\$ 0	\$ 0
	TECNOLOGICOS	Software (Plataforma de Innovación)	\$ 0	\$ 0
	FISICOS	Un computador para el administrador y el analista.	\$ 3.000.000	La inversión se realiza una única vez
		Material POP de Comunicación	\$ 400.000	\$ 4.800.000
	INFRAESTRUCTURA	Adaptación sala de Innovación	\$ 4.000.000	N/A solo es para retomar el proyecto
	INCENTIVOS	Plan de reconocimiento para los Innovadores (\$50.000 por Regional)	\$ 700.000	\$ 8.400.000
TOTAL		\$ 11.700.000	\$ 56.400.000	

Fuente: Elaboración Propia, León, Y (2018)

13. Verificación de Objetivos Propuestos

A través de los instrumentos de recolección de datos como entrevistas semi estructuradas a los administradores de la Plataforma Innovemos, y, colaboradores que conocían y participaron del proyecto, así como una muestra aleatoria de los que no, se logró realizar un diagnóstico inicial del proceso de innovación dentro de la compañía, allí se pudo identificar que la empresa en varias oportunidades ha buscado generar haciendo uso de herramientas tecnológicas y desarrollos de software, cambios que impacten a la organización y permitan un desarrollo de la misma.

Gracias al muestreo realizado, se conocieron las acciones que la empresa de logística y transporte de mercancía en Colombia analizada, ha realizado como parte del proceso de innovación organizacional, así como las ventajas y desventajas que tiene innovar en una compañía como esta, buscando permear los procesos y procedimientos de la organización, en este apartado se visualizaron proyectos como el SATO y la Plataforma Innovemos, las cuales han aportado en gran medida a incentivar una cultura de innovación al interior de la entidad.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos se formularon estrategias en pro de enriquecer el proceso de innovación organizacional, se espera retomar el proyecto de la plataforma innovemos y hacer de la innovación un elemento importante dentro de la cultura, el cual permita que la empresa continúe creciendo, posicionándose en el mercado y diseñando herramientas las cuales optimicen la operación y permitan generar un valor agregado a los clientes, logrando así crear cambios que impacten en la compañía.

Los ítems mencionados anteriormente contribuyeron al cumplimiento del objetivo general de esta monografía planteado en un principio, el cual buscaba Analizar el proceso de innovación organizacional de la compañía perteneciente al sector de logística y transporte de mercancía.

14. Lecciones Aprendidas

BICKFORD (2000) Indica que una lección aprendida es el conocimiento adquirido de una innovación o una experiencia adversa que provoca que un trabajador o una organización mejore un proceso o actividad de trabajo para hacerla más segura, más eficientemente y con más alta calidad.

De acuerdo con el autor en el desarrollo de la Monografía se identificaron las siguientes lecciones aprendidas:

Tabla 3 Lecciones Aprendidas

Fase en la que se dio la lección aprendida	¿Cuál fue la acción tomada?	¿Cuál fue el resultado?	¿Cuál es la lección aprendida específicamente?	¿Dónde y cómo puede utilizarse este conocimiento en el proyecto actual?	¿Dónde y cómo puede utilizarse este conocimiento en un proyecto futuro?
-Fase Recolección de Datos	Aplicación de entrevista semi estructurada y encuestas para identificar las percepciones de los colaboradores frente al proceso de innovación en la empresa.	Se lograron identificar las percepciones de los colaboradores en la compañía con respecto al proyecto de la plataforma Innovemos, lo cual permitió analizar el proceso de innovación organizacional.	Conocer las percepciones de distintas personas que directa o indirectamente forman parte de la organización, el ideal es identificar también el punto de vista de clientes y proveedores para tener una visión más global.	Como aporte para futuras monografías relacionadas con el tema de análisis actual.	Se sugiere incluir no solo las percepciones de los colaboradores sino también de los clientes o demás actores como el equipo directivo para tener una visión 360°.

-Fase Ejecución	Se implementó en la compañía la Plataforma de Innovación sin explicarle claramente a los colaboradores el significado del concepto de Innovar.	Se diseñó la plataforma y se crearon varias ideas de innovación, pero la mayoría de estas no generaban un impacto real para la organización.	Antes de iniciar un proyecto al interior de la compañía se debe socializar y garantizar que a través de la comunicación los colaboradores comprendan el porqué de este proyecto	Lo ideal es retomar este proyecto de la plataforma innovemos, en tal sentido es muy importante que primero se contextualice a los colaboradores.	Durante la planificación del proyecto.
-Fase Monitoreo y Control	Se estableció dar retroalimentación a los innovadores sobre las ideas propuestas.	La mayoría de los líderes de innovación tardan demasiado tiempo en retroalimentar las ideas de los innovadores y en algunas oportunidades no lo hacen	Se deben crear unas alertas a los líderes de innovación para que retroalimenten oportunamente a los colaboradores y esto motive a los últimos a continuar generando ideas innovadoras.	Siguiendo las sugerencias para que los colaboradores continúen generando ideas innovadoras a través de la plataforma.	Durante el cierre de la idea.

Fuente: Elaboración Propia, basada en Bicford (2000), Concepto de lección aprendida

CAPITULO V: Conclusiones y Recomendaciones

15. Conclusiones

- Una compañía innovadora es aquella que logra generar ventajas competitivas en el mercado mediante estrategias que la diferencien de la competencia y generen mayor rentabilidad, en este estudio de caso se evidencia que la empresa ha buscado la forma de innovar a través de distintas herramientas que impacten la gestión de los procesos organizacionales, sin embargo, al ser una empresa tradicional, cada idea se convierte en un reto, pues la resistencia al cambio y la zona de confort en algunas oportunidades pueden llegar a estancar proyectos.

- La organización a través de los años ha venido avanzando en la optimización de sus procesos y la cadena de logística y operaciones en la cual está enfocada el core del negocio, gracias a las encuestas realizadas, pudimos identificar algunas de las acciones que ha realizado la compañía generando transformación en la misma, se logró inferir que actualmente se está estructurando por medio del *SATO* (Sistema de Administración de Transporte y Operaciones) los procesos de despacho y descargue de rutas nacionales, el control se hace por medio de una aplicación de los celulares corporativos que lleva este nombre, para validar unidades en el cargue y descargue de la mercancía, así como la producción que generan los clientes por destinos, lo que permite hacer la planeación de la flota vehicular, adicional a esto se implementó *INNOVEMOS*, una plataforma que surge como solución a la necesidad de crear una cultura enfocada en la innovación como impacto en el desarrollo de la organización.

- Al realizar un diagnóstico inicial del proceso de innovación dentro de la compañía, se evidencia que actualmente el Direccionamiento Estratégico 2018- 2021 esta enfocado en satisfacer las necesidades de los clientes y ser reconocidos en el país en soluciones logísticas a través de la Innovación, en este sentido, la empresa le está apostando no solamente a generar una cultura de innovación, sino a hacer de ésta un valor agregado que permita a la compañía obtener ventajas competitivas y lograr mayor posicionamiento en el mercado.

- Actualmente la empresa cuenta con Innovemos, una Plataforma de Innovación que fue estructurada desde el año 2014, sin embargo, desde hace aproximadamente 1 año y medio, este proyecto ha estado en standby debido a que los administradores de la herramienta se enfocaron en otros proyectos, dejando a un lado el uso de la misma, por tal motivo, los colaboradores que son nuevos en la organización no tienen idea de que dicha plataforma existe, y, quienes la conocen llevan varios meses sin utilizarla, en este sentido, la herramienta se encuentra en otro plano, por lo que se hace necesario hacer una campaña de comunicación para lograr restablecer su uso.

Es importante tener en cuenta que la plataforma ya existe, por lo que se debe aprovechar este insumo logrando realizar los ajustes necesarios para optimizar la utilización de esta.

- Con los instrumentos aplicados se evidencia que para la compañía es muy importante tener un Sistema de Innovación el cual genera grandes ventajas para la organización, como contribuir a la mejora continua de sus procesos y procedimientos, desarrollo de nuevos productos y/o servicios, disminución de tiempos, movimientos y

errores en la cadena logística, mayor competitividad, fidelización de clientes, permanencia en el tiempo, posicionamiento de marca y crecimiento en el mercado del sector de transporte.

- Las desventajas que tiene innovar realmente son pocas, en este caso de acuerdo a las respuestas obtenidas se puede inferir que se encuentran los costos que pueden representar las propuestas innovadoras que en algunas oportunidades pueden llegar a implicar una alta inversión.

- Por otro lado, también se visualiza como desventaja el tiempo, espacio y los demás recursos que implica innovar.

- Como estrategias para enriquecer el proceso de innovación organizacional en la compañía, se sugiere retomar la plataforma de innovación como proyecto para que los colaboradores suban sus ideas y se pueda tener el acceso a la información, es importante tener en cuenta que se realicen los ajustes necesarios para que la herramienta cumpla con las expectativas tanto de administradores como líderes e innovadores, así mismo, es importante fortalecer el SATO y las demás aplicaciones que puedan generar un impacto a todos los niveles de la organización.

- Para incentivar la cultura de innovación se hace necesario establecer un plan de formación específica en temas de innovación para los directivos y mandos medios de la organización, quienes deben ser los encargados de bajar la información a sus equipos de trabajo. Así mismo, es importante diseñar un plan de comunicación que divulgue permanentemente los resultados y avances de la implementación del sistema de

innovación en la empresa, los casos de éxito, reconocer a las ideas más creativas y de mayor impacto, así como resaltar la importancia de innovar.

- Crear un método de evaluación y seguimiento a la plataforma Innovemos permitirá retroalimentar oportunamente a los colaboradores e identificar aspectos positivos y acciones de mejora en pro de seguir fortaleciendo la herramienta.
- En pro de afianzar la innovación en la compañía abordada, se sugiere crear un comité interdisciplinario donde participen colaboradores de diferentes áreas sobre todo que conozcan al detalle la operatividad y administración del negocio, este comité analizaría y aterrizaría las ideas propuestas y se reunirían para tal fin por lo menos una vez al mes.
- A nivel general los colaboradores perciben que la empresa ha buscado suplir las necesidades del mercado teniendo en cuenta a la innovación como un pilar del negocio, sin embargo, en los instrumentos aplicados sugieren darles continuidad a los proyectos que se inician, ser más flexibles a los cambios e ideas propuestas e incentivar la innovación como estrategia de crecimiento y desarrollo.

16. Referencias

Afuah, A. (1999) La dinámica de la innovación organizacional. El nuevo concepto para lograr ventajas competitivas y rentabilidad. México: Oxford Press.

Adam, S. David, R. (1776), La Riqueza de las Naciones, concepto de Innovación.

Auerbach, P. (1988). Competition. The Economics of Industrial Change, Basil, Blackwell, Oxford.

Bances, A. (2008), El sentido de la comunicación, Catedra de Investigación en las Organizaciones, Pontificia Universidad Javeriana.

Barranco, O. (2009). Innovación en la empresa.

Besanko, D., Dranove, D.; Shanley, M. (2000). Economics of Strategy, Wiley, Nueva York, Segunda edición.

Bicford (2000), Lecciones Aprendidas en una Investigación.

Caves, R.E. (1980). "Industrial Organization, Corporate Strategy and Structure", Journal of Economics Literature, vol. 18, pp. 64-92.

Cuervo, A. (2004), Dinámica empresarial y consolidación sectorial, Madrid España.

Comisión Europea (1995). Libro Verde de la Innovación. Bruselas. Comisión Europea, 87p.

D. Alvano, L, Hidalgo A (2011) Uso de técnicas y el desarrollo del proceso de innovación en las organizaciones de servicios

Decreto 1780 de 2003, Diario Oficial No. 45.231, de 27 de junio de 2003, Ministerio de comercio, industria y turismo.

Decreto 585 de 1991, Consejo nacional de ciencia y tecnología.

Drucker, P. (1963), La gerencia de empresas, Buenos Aires: Editorial Suramericana.

- Drucker, P. (1977), El empresario de la nueva era. México: Editorial Continental.
- Drucker, P. (1986), La innovación y el empresario innovador, principios y prácticas. Buenos Aires: Editorial Suramericana.
- Echeverría, J. (2005). El Manual de Oslo y la innovación social
- Escobar, W. (2013), Marco legal para la política nacional de emprendimiento
- Ettlie, J. E. (2000): Managing technological innovation, John Willey & Sons, Chichester, Sussex, UK
- Frías, J. (2006). La Tercera Edición del Manual de Oslo amplía el concepto de innovación a la de carácter no tecnológico. Revista Economía Industrial, 360.
- González, A. Jiménez, J.J. Sáez, F.J (1997). Comportamiento Innovador de las Pequeñas y Medianas Empresas Universidad de Castilla-La Mancha Publicado en la revista Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa Vol. 3, VI, 1997.
- Goñi y Núñez (1999), Calidad en el proceso de evaluación.
- Gil A y Varela G (2008) Guía práctica para abordar la innovación y su gestión en las empresas del sector de la edificación residencial. Madrid: Fundación Tekniker.
- Hamel, G. (2001). Liderando la revolución. Bogotá. Ediciones Norma, 456p
- Hernández M J. (2006). Casos prácticos de Administración y organización de empresas, ediciones Pirámide, Madrid, España
- Holzl, W. y Reinstaller, Andreas y Windrum, P. (2005). Organizational innovation, information technology and outsourcing to business services. Merit-Infonomic Memorandum Series, Maastricht, The Netherlands, 19p
- Hidalgo y Albers (2008), Gestión de la Innovación.
- Ley 29 de 1990, Artículo 1, Régimen legal de Colombia, febrero 27 de 1990

Lkujiro N. (2007), La empresa Creadora de Conocimiento, Harvard Bussiness Review.

Porter, M. (1990). Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: Compañía Editorial Continental S.A. de C.V.

Formichella, M.M (2005) Monografía, La evolución del Concepto de Innovación y su relación con el Desarrollo.

Formichella, M. M. y Massigoge, J. I. 2004.” El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local”. Disponible en http://www.inta.gov.ar/Barrow/info/documentos/desarrollo_local/emprendydesarrollolocal.pdf.

Jones, A., Sainsbury, B., Dowie, N., & Kavanagh, T. (2003). Measuring innovation performance - current status and future considerations. Canberra: Department of Industry, Tourism and Resources.

Nelson, R.; Winter, S. (1982). An Evolutionary Theory of Economic Change. Harvard University Press, Cambridge.

Nieto M. (2003), Características dinámicas del proceso de Innovación Tecnológica en la empresa.

Medina, S, Espinosa, E. (1994) Concepto etimológico de Innovación.

Mouzelis, N. (1975). Organización y Burocracia. Un análisis de las teorías modernas sobre organizaciones sociales. Historia, Ciencia y Sociedad. 98. Ediciones Península. Barcelona. España.

Olliver, J. Thomson, P. (2009). Diferencias en el proceso de innovación en empresas pequeñas y medianas de la industria manufacturera de la Ciudad de Chihuahua, México.

Petit E, y Gutiérrez L (2007). “Liderazgo con empowerment: promotor de la Innovación”. Revista Venezolana de Gerencia. Universidad del Zulia. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Centro de Estudios de la Empresa. Pp. 207-217

Sampieri, H., Roberto y Otros. (1991) Metodología de la investigación. McGraw-Hill.

Interamericana de México S.A.

Schumpeter (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*, Harper & Brothers, Nueva York.

Van de Ven, A. y otros (2001). *El viaje de la innovación: el desarrollo de una cultura organizacional para innovar*. OXFORD University Press

Villa. 2012. *La cultura innovadora empieza por la dirección*. Revista Management Society. Edición N°31, febrero – marzo de 2012. Chile.

17. Anexos

Bogotá 21 de Diciembre de 2017

Señor:
Henry Alejandro Cubides
Director de Mercadeo
Colvanes S.A.S

Yo Yesica Paola León Moyano, estudiante del programa de Maestría en Administración de las Organizaciones de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, solicito su autorización para realizar el Proyecto de Investigación (Monografía) Aplicada en la empresa Colvanes S.A.S, como parte de los requisitos del trabajo de grado y optar al título de Maestra en Administración de las organizaciones.

Título de la investigación: Análisis de Innovación Organizacional en una empresa de logística y transporte de mercancía en Colombia.

Objetivo general: Analizar el proceso de innovación organizacional en una empresa de logística y transporte de mercancía en Colombia.

Objetivos específicos

- Enunciar las acciones que una empresa de logística y transporte en Colombia ha realizado como parte del proceso de innovación organizacional.
- Identificar a través de instrumentos como encuestas y/o entrevistas las ventajas y desventajas del sistema de Innovación organizacional.
- Formular nuevas estrategias que permitan enriquecer el proceso de innovación organizacional

Participantes: 10 trabajadores de la Empresa, ubicados en la ciudad de Bogotá, que hayan participado del proceso de innovación en la compañía.

Las actividades que se realizarán dentro de la investigación son:

- Encuesta semiestructurada para indagar la percepción de las personas que participen en innovemos.
- Entrevista con 1 líder de innovación y un innovador.

Criterios de confidencialidad:

- Toda la información obtenida en este estudio está enmarcada en un contexto investigativo y de total confidencialidad.
- Todos los formatos, testimonios y evidencia documental serán custodiados por la investigadora y usados exclusivamente para fines del proyecto de grado.
- Los nombres de los participantes serán codificados para salvaguardar su identidad.
- Al ser publicados los resultados abordaran la información de manera global.

Se firma este acuerdo como aceptación para realizar la investigación en la empresa Colvanes S.A.S bajo los criterios expuestos anteriormente.

Elaboró

Yesica Paola León Moyano
Investigadora

Aceptó

Henry Alejandro Cubides
Director de Mercadeo
Colvanes S.A.S

Encuesta

El propósito de esta encuesta es recopilar información sobre las innovaciones y actividades de innovación en la empresa, es anónima, toda la información obtenida y los resultados de la investigación serán tratados confidencialmente.

Objetivo: Analizar el proceso de innovación organizacional en una empresa de logística y transporte de mercancía en Colombia.

Tiempo aproximado de la entrevista: Entre 5 y 10 minutos

Recursos: Encuesta online

Fecha de la entrevista: 04 al 8 de mayo

1. ¿Considera usted que la compañía innova en los servicios que ofrece?
 - A. Si
 - B. NoJustifique su respuesta.

2. ¿Considera que la empresa ha llevado a cabo acciones en pro de crear una cultura de innovación?, si su respuesta es afirmativa mencione alguna (s) de ellas

3. ¿Ha participado activamente de un proyecto de innovación en la compañía?
 - A. Siempre
 - B. Algunas veces
 - C. Nunca

4. ¿Conoce usted la plataforma de innovación de la compañía?
 - A.SI
 - B.NO

Si su respuesta es afirmativa indique:

- 4.1 ¿Sabe cómo acceder a la plataforma de innovación?
- 4.2 ¿Conoce el proceso de selección de las ideas?
- 4.3 ¿Cuáles considera que son los aspectos a mejorar de la plataforma?

5. ¿En alguna oportunidad ha generado usted una idea innovadora que se halla materializado?
- A. Si
 - B. No
 - C. Nunca he generado ideas innovadoras
6. En caso de tener una idea que considere impacte positivamente a la compañía usted:
- A. Se la transmite a su jefe inmediato para que el la socialice en un comité primario.
 - B. Busca la manera de subir su idea por medio de algún software interno.
 - C. Prefiere no socializarla ya que considera que su aporte no será tenido en cuenta.
 - D. Le da la idea al director o jefe del área que impacte directamente.
7. ¿Cuáles son las ventajas de que una empresa innove?
8. ¿Cuáles son las desventajas de la innovación organizacional?
9. ¿Por qué razones considera usted que es difícil innovar para una compañía?
- A. La resistencia al cambio
 - B. Los posibles costos o inversión financiera que se requiera
 - C. El caer en zona de confort creyendo que actualmente se están manejando bien los procesos y no es necesario modificarlos.
 - D. Ninguna de las anteriores
10. ¿Cómo se podrían fomentar nuevas ideas en la organización?
11. ¿Cuáles piensa que son los principales factores que pueden estimular la innovación en la compañía?
12. ¿Qué factores considera que pueden llegar a obstaculizar el proceso de innovación en la compañía?
- a. Económicos o de costo
 - b. De conocimiento
 - c. De mercado
 - d. Infraestructura

13. ¿Durante los últimos 5 años la empresa ha realizado actividades de innovación que NO resultaron en innovaciones de servicios o procesos?
- a. Si porque las actividades fueron abandonadas antes de culminarlas
 - b. Si, aunque muchas de estas se encuentran aún en curso
 - c. Si porque no se tuvo aval para realizarla
 - d. No, las actividades innovadoras propuestas se han realizado.
14. La empresa ha realizado actividades de investigación y desarrollo
- a. Continuamente, la empresa tiene un equipo interno para tal fin
 - b. Ocasionalmente
 - c. Siempre
 - d. Nunca
15. ¿La empresa ha utilizado métodos en pro de estimular las nuevas ideas que impacten sus procesos?
- a. Si, la compañía brinda incentivos en pro de la generación de ideas
 - b. Si, la empresa nos muestra las ventajas que se obtienen al innovar
 - c. No, la organización es muy tradicional por lo que prefiere seguir haciendo las cosas como lo han hecho hasta el momento.
 - d. No ha utilizado estímulos, pero si está trabajando en fortalecer la innovación organizacional.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Entrevista

Objetivo: Analizar el proceso de innovación organizacional en una empresa de logística y transporte de mercancía en Colombia.

Tiempo aproximado de la entrevista: Entre 15 y 20 minutos

Recursos: Guía de la entrevista, cuaderno, esfero, grabador de audio.

Fecha de la entrevista: Semana del 04 de mayo

Dirigido a: Líder de la implementación de la plataforma Innovemos

Guion

Nombre:

Cargo:

Tiempo en la organización:

1. ¿Considera usted que la organización innova en sus procesos y la prestación de sus servicios?
2. ¿La empresa cuenta con la tecnología necesaria para facilitar ideas de innovación?
3. Se tiene conocimiento que usted participó o lidero la implementación de una plataforma de innovación, por favor cuénteme un poco al respecto...
4. ¿Cómo surgió este proyecto?
5. ¿Cómo hacían los colaboradores para generar sus ideas? ¿alguna de las ideas propuestas se materializó? ¿Los colaboradores recibían algún incentivo por la generación de ideas?
6. ¿Se logró obtener algún impacto con este proyecto?
7. ¿Esto cómo afecta a sus trabajadores y a los procesos organizacionales?
8. ¿Considera que en la organización es fácil gestionar el cambio e implementar una cultura de innovación? ¿por qué?
9. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que tiene innovar en una compañía?
10. ¿Qué obstáculos se pueden presentar dentro de un proceso de innovación organizacional?
11. ¿Tiene la empresa presupuesto asignado a la innovación y desarrollo de nuevos servicios o procesos? ¿por qué considera que los tiene o no?

Trascripción Entrevistas Líderes Del Proyecto De Plataforma De Innovación:

Angela Sánchez:

Eh buenos días, estamos aquí con Angela Sánchez, Angela es una de las personas que lideró el proyecto de la plataforma de innovación en la compañía, entonces el objetivo Angela de esta entrevista es analizar el proceso de innovación organizacional en una empresa de logística y transporte de mercancía en Colombia.

La idea es conocer un poco acerca de cómo se llevó a cabo ese proyecto y en qué estado se encuentra actualmente...

Entonces principalmente agradecerle por el tiempo que me está brindando para poder conocer un poco más sobre este proyecto...

1. ¿Inicialmente Angela, usted considera que la organización innova en sus procesos y la prestación de sus servicios?

Rta: Se ha intentado ir... generando innovación dentro de la compañía, pero, actualmente no es un proceso fácil teniendo en cuenta que... eh desde la cultura organizacional es una empresa más bien tradicional... eh con alguna dificultad para generar cambio...

Desde el año pasado ingresó o se generó en la compañía la dirección de mercadeo la cual pues ha ayudado a jalonar pues nuevas tendencias en temas de comunicación, relación con el cliente, y podemos decir que desde allí se comenzaron a generar cosas nuevas para la empresa, pero realmente no es un proceso que sea sencillo para la organización...

Ok Angela

2. ¿La empresa cuenta con la tecnología necesaria para facilitar ideas de innovación?

Rta: La empresa cuenta con una plataforma a través de la cual los co... los trabajadores pueden ingresar sus ideas... que dificultad hemos tenido con el tema de la plataforma... las ideas que la gente ha ingresado no son tanto ideas de innovación sino que son ideas

de mejoras en procesos, como... cambiar la reunión de horario, eh hacer actividades de bienestar, entonces finalmente no son ideas que nos aporten a la innovación...

Eh, otro aspecto para mejorar es que tenemos la plataforma pero no tenemos a alguien experto en estructurar o en acompañar las ideas que se generan, entonces, se escriben en la plataforma pero pues no es mayor avance el que se hace teniendo en cuenta que como que no hay nadie que las pueda acompañar en la estructuración...

Ok bueno...

3. Se tiene conocimiento que usted participó o lidero la implementación de una plataforma de innovación, por favor cuénteme un poco al respecto...

Rta: La plataforma surgió de un proceso de consultoría externa que tuvimos en el año 2014, donde un consultor externo, experto en innovación vino, hizo un diagnóstico y dentro del plan de trabajo que surgió estuvo el tema de la creación de la plataforma... Entonces, digamos que la plataforma surge de una necesidad que se detectó, luego en el proceso de implementación se capacitó a todos los trabajadores, eh bueno, a los líderes se les capacitó en lo que era innovación y a los demás trabajadores se les informó, se les socializó acerca de la creación de la plataforma para que comenzaran a generar ideas, entonces desde comunicación interna se hizo toda una campaña de comunicación para que la gente lo conociera... Eso como en un primer momento, ya con el paso del tiempo de una forma u otra, digamos que el proceso se ha enfriado un poco, entonces por ejemplo los trabajadores nuevos no creo que tengan muy claro la existencia de la plataforma, porque se ha quedado, fue un tema como del boom del momento de cuando se generó la plataforma...

Ok gracias...

4. ¿Angela cómo hacían los colaboradores para generar sus ideas a través de la plataforma?

Rta: Ellos... todos los trabajadores de la compañía pueden ingresar a la plataforma a través de la intranet con su número de CC y su cód. de nómina, eh independientemente de que lleven 3 o 4 días en la compañía u ocho años, todos pueden hacerlo, entonces cuando ellos ingresan eh tienen que diligenciar el formulario donde se les pide el nombre

de la idea, a qué área aporta la idea, cuál es su objetivo, si tiene algún tipo de costos para la compañía, es un formulario realmente sencillo, con base en eso, eh desdeee, laa jefatura de aprendizaje se les asignaba un líder de innovación que acompañaba el proceso, entonces, ehh... después se le retroalimentaba al trabajador para saber si su idea continuaba o no continuaba, es así básicamente... En algunas regionales estuvo apoyado el tema de las ideas por parte de los jefes inmediatos.

Ok...

5. ¿Angela alguna de las ideas propuestas se materializó?

Rta: *No*

OK... ¿Por qué?

Rta: *Realmente no generaban un impacto a la organización o por presupuesto o dificultad para llevarlas a cabo.*

6. ¿Los colaboradores que generaban ese aporte como tal dentro de la plataforma recibían algún incentivo por la creación de ideas?

Rta: *Ehh, a ellos en su momento se les daba, se les enviaba una carta como agradeciéndoles su participación y al principio se les entregaba a ellos una agenda que a su vez funcionaba como una bitácora de innovación... eh ese era el proceso...*

Perfecto...

7. ¿Se logró obtener algún impacto con este proyecto?

Rta: *Pienso que... un impacto que tuvo el proyecto fue permitirnos pensar en la compañía en temas de innovación, que la gente comenzara a hablar de innovación, que se incluyera como un objetivo estratégico de la compañía, ehh pero impacto por ejemplo en la generación y aplicación de una idea no, no alcanzamos a llegar a ello...*

Ok...

8. ¿Considera que en la organización es fácil gestionar el cambio e implementar una cultura de innovación?

Rta: *No, no es fácil*

¿por qué?

Rta: Ehh somos una empresa con una cultura donde tenemos un proceso de mejora en cuanto a generar cambios, realmente como organización nos cuesta, esta es una organización un poco rígida, entonces como ehh... asimilar esa nueva forma de hacer las cosas no es sencillo.

Ok...

9. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que tiene innovar en una compañía?

Rta: Dentro de las ventajas esta permitirle a la empresa ser competitiva frente al mercado, hacer la diferencia con respecto a la competencia, poder ofrecer cosas nuevas a los clientes, cosas que permitan fidelizarlos, eh... lograr que los trabajadores piensen de una manera diferente tanto al interior de la compañía como afuera de la compañía, porque cuando hay un proceso de innovación incorporado se puede ver que también fuera de la compañía, en su vida familiar o en proyectos futuros pueden generar también innovaciones, yo pienso que esas son las principales ventajas... y como aspectos a mejorar o desventajas mmm la innovación puede requerir inversión de recursos, eh... y eso... puede generar temor para la compañía, porque entonces es... comenzamos a que la gente nos diga o no nos genere ideas, pero eso cuánto nos va a costar... entonces mejor quedémonos con lo que ya tenemos...

Ok...

10. ¿Qué obstáculos se pueden presentar dentro de un proceso de innovación organizacional?

Rta: Dentro de los obstáculos considero que está la cultura de la empresa, esa forma, esos valores, la creencia que tiene la compañía, eh... otro obstáculo puede ser la resistencia al cambio tanto de parte de directivas, de líderes, como de los colaboradores...

Eh... la idea de pensar que la innovación es algo muy complejo, que eso lo hace solamente gente experta en el tema... Pienso que esos tres son como las, los principales obstáculos...

Listo Angela...

11. ¿Tiene la empresa presupuesto asignado a la innovación y desarrollo de nuevos servicios o procesos?

Rta: *No, cuando se dio el proceso de innovación, se asignó o se generó un presupuesto para el tema de la consultoría, pero que haya un presupuesto específico para la generación e implementación de ideas no lo tenemos...*

Ok...

¿por qué considera que no se tiene ese presupuesto?

Rta: *Dentro de la compañía no se acostumbra a generar presupuestos para hacer los procesos, por ejemplo, en temas de bienestar el presupuesto se va dando de acuerdo a las actividades, en temas de capacitación se va generando de acuerdo a las actividades, como lo que pasó con innovación, pero un presupuesto previo... no hay...*

¿OK, Angela considera usted que se debería retomar el proyecto de plataforma de innovación?

Rta: *Totalmente... eh... creo que la compañía tuvo un gran avance al permitirse pensar en innovación, eh... pues ya cuenta con un diagnóstico que se hizo en su momento de donde se generó un plan de trabajo, es decir sólo es revisarlo y retomarlos, se cuenta con la herramienta tecnológica para hacerlo...*

Pienso que es importante revisar que pasó antes para que no vuelva a ocurrir, pero si, se debe retomar...

Angela muchísimas gracias...

Con todo gusto

David Duarte:

Buenos días, el día de hoy nos encontramos con David Duarte, David es una de las 2 personas que lideraron el proyecto de plataforma de Innovación en la compañía.

Muchas gracias por participar en nuestra entrevista, el objetivo de esta es analizar el proceso de innovación organizacional en una empresa de logística y transporte de mercancía en Colombia.

1.¿Considera usted que la organización innova en sus procesos y la prestación de sus servicios?

Eh, Si bien la empresa se encuentra en un proceso de cambio y consolidación de la palabra Innovación al interior de la compañía, se ha propendido por establecerla como principio organizacional desde la cultura y comunicación interna y más ahora como estrategia para la consecución de los objetivos organizacionales con el nuevo direccionamiento estratégico.

Es importante que la empresa tenga en cuenta dentro de la innovación la gestión del conocimiento y de esta manera este se pueda transmitir.

2.¿La empresa cuenta con la tecnología necesaria para facilitar ideas de innovación?

Considero que en cuanto a tecnologías las cuenta (contemplando que podría implementarse el uso de aplicaciones para la misma) pero no cuenta con los espacios tanto físicos como en tiempos para la misma.

3.Se tiene conocimiento que usted participó o lidero la implementación de una plataforma de innovación, por favor cuénteme un poco al respecto...

- ***Bueno pues realmente fue un proyecto muy enriquecedor, desde el principio se incluyeron a los colaboradores participando en un concurso para ponerle un nombre a la plataforma, se generó una campaña de expectativa (noticias, boletines, voz a voz, etc.)***
- ***Después de esto, se estructuró la plataforma con el apoyo del área tecnología.***
- ***Posterior a esto se hizo un lanzamiento/socialización del proyecto.***

- *Finalmente se puso en marcha el proyecto (definición de líderes, asignación de ideas, seguimiento, validaciones de viabilidad, etc.)*

4.¿Cómo surgió este proyecto?

Surgió ante la necesidad de hacer incluyente a toda la organización en el proceso de generación de ideas innovadoras a través de la intranet para facilitar el acceso de todos los colaboradores y como estrategia para implementar nuevos procesos y metodologías que impacten al interior de la organización.

5.¿Cómo hacían los colaboradores para generar sus ideas? ¿alguna de las ideas propuestas se materializó? ¿Los colaboradores recibían algún incentivo por la generación de ideas?

El proceso de generación de ideas constaba de 10 pasos (nombre del proyecto, objetivo, tiempo, presupuesto, recursos adicionales, etc.) donde simplemente el colaborador ingresaba al link de la plataforma y estructuraba su idea.

Varias ideas se materializaron ya que consistían en mejorar un proceso, omitir un paso o reformar otro por lo que no demandaban tiempo ni recurso económico, las ideas que requerían mayor ejecución pasaban a revisión del comité directivo para su aprobación.

Aparte del reconcomiendo público (revista trimestral) o personal (carta y libreta de agradecimiento) se contempló un plan de reconocimiento para los colaboradores que lograran ejecutar sus ideas.

6.¿Se logró obtener algún impacto con este proyecto?

Rta: El impacto en la organización fue positivo ya que la población se incluyó en la generación de ideas y estructuración de proyectos, estas ideas se transformarían en calidad de prestación de nuestros servicios teniendo en cuenta las necesidades de los clientes.

7.¿Esto cómo afecta a sus trabajadores y a los procesos organizacionales?

Afecta en la medida que el colaborador se sienta incluido en la generación de ideas o toma de decisiones al interior de la compañía, otorgando un alto grado de motivación y reconocimiento lo que conlleva a una mejora continua de los procesos operativos, logísticos, de servicio al cliente y administrativos de la compañía, logrando también que exista trabajo en equipo.

8.¿Considera que en la organización es fácil gestionar el cambio e implementar una cultura de innovación? ¿por qué?

Pues... realmente no, ya que al hablar de cultura se deben permitir espacios para la generación de ideas, fomentar la participación activa de los colaboradores en los proyectos y permitir espacios físicos que inviten a romper la rutina y generar una nueva forma de pensar.

9.¿Cuáles son las ventajas y desventajas que tiene innovar en una compañía?

La principal ventaja es diferenciarse de la competencia, tener un plus o dar un valor al cliente generando un aumento de ventas o mejor posicionamiento de la compañía. Se rompen esquemas, se sale de la zona de confort y se validan nuevas y mejores alternativas para la solución de problemas

Así mismo mediante la innovación se puede reducir costos, utilizar al máximo los recursos, reducir la rotación del personal, generar un mejor clima organizacional y cualquier resultado que atienda a la mejora continua de la compañía.

Como desventaja, considero que solo tendríamos el riesgo a no tener una buena acogida ya sea internamente o por parte del cliente de las nuevas metodologías implementadas, afectando el know-how de la compañía.

10. ¿Qué obstáculos se pueden presentar dentro de un proceso de innovación organizacional?

Resistencia al cambio en cuanto a los colaboradores antiguos, estancamiento en la zona de confort en cuanto a los líderes y falta de creatividad (ligada a las condiciones y/o espacios laborales) por parte de los colaboradores.

11. ¿Tiene la empresa presupuesto asignado a la innovación y desarrollo de nuevos servicios o procesos? ¿por qué considera que los tiene o no?

No lo tiene, ya que se inició con el piloto de la plataforma sin tener aún definido un presupuesto anual para innovación, así mismo no se cuenta con una área o departamento orientado exclusivamente a este proceso y se limitan algunas ideas por el alto costo que pueda tener su implementación (sin validar el ROI que pueda generar dicha propuesta)

12. ¿Considera que se debe retomar este proyecto?

Totalmente, ya se tiene avanzado, la idea es estructurarlo mejor y buscar que todos lo entiendan para lograr los resultados esperados.