

**PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE
PLANES ESTRATEGICOS DE INNOVACIÓN: CASO DE APLICACIÓN EN LA
EMPRESA GUIDOULLA**

HUMBERTO SÁNCHEZ DRAGO.

Tesis de Maestría para optar al Título de Magister en Gestión de la Innovación.

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN
CARTAGENA DE INDIAS - 2015**

**PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE
PLANES ESTRATEGICOS DE INNOVACIÓN: CASO DE APLICACIÓN EN LA
EMPRESA GUIDOULLA**

HUMBERTO SÁNCHEZ DRAGO

Tesis de Maestría para optar al Título de
Magister en Gestión de la Innovación.

Director

LUIS CARLOS ARRAUT CAMARGO Ph.D.

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN
CARTAGENA DE INDIAS - 2015**

NOTA DE ACEPTACIÓN:

Jurado:

YIMMY SARABIA, Magister.

Jurado:

ALBERTO GOMEZ TORRES, Magister.

Ciudad y fecha de sustentación

AGRADECIMIENTOS.

SOLI DEO GLORIA.

A la vida, que da oportunidades por la providencia divina.

A mis padres, que con su guía estoy donde estoy.

A mi familia, quienes son mi fuerza.

A mis amigos y hermanos, que con sus oraciones me sostienen.

A mis compañeros de Maestría, con quienes compartimos esta travesía de aprendizaje y crecimiento.

A mis docentes, en especial Lucas, quien ha sido mi mentor durante años.

“Así dijo Dios: No se alabe el sabio en su sabiduría, ni en su valentía se alabe el valiente, ni el rico se alabe en sus riquezas. Mas alábese en esto el que se hubiere de alabar: en entenderme y conocerme, que yo soy Dios, que hago misericordia, juicio y justicia en la tierra”

TABLA DE CONTENIDO.

	Pag.
0. Introducción.....	8
0.1. Formulación del problema.....	9
0.2. Justificación.....	9
0.3. Objetivos.....	10
0.3.1. Objetivo general.....	10
0.3.2. Objetivos específicos.....	10
0.4. Estructura del documento.....	10
0.5. Metodología, alcance y línea de investigación.....	11
1.0. Fundamentos para la gestión de innovación en las organizaciones.....	12
1.1. Concepto de innovación.....	12
1.2. Innovación organizacional y fuentes de innovación.....	17
1.3. Modelos de gestión de la innovación.....	22
2.0. Planteamiento de la metodología para la estructuración de planes de innovación.....	29
2.1. Perfil Innovador de la organización.....	32
2.2. Estrategia de Innovación en las organizaciones.....	34
2.3. Procesos funcionales para la gestión de la innovación.....	34
2.4. Equipo de Innovación.....	35
2.5. Identificación de oportunidades de innovación.....	35
3.0. Implementación de la metodología para la estructuración de la estrategia de innovación en GuidoUlloa.....	37
3.1. Presentación de la empresa.....	38

3.2.	Resultados de la aplicación del instrumento para diagnosticar el perfil innovador.....	41
3.3.	Modelo de negocio de la empresa y aplicación de la matriz DOFA.....	42
3.4.	Identificación y definición del equipo de gestión de innovación.....	45
3.5.	Definición de la estrategia de innovación en la organización.....	46
3.5.1.	Definición concepto de innovación.....	47
3.5.2.	Identificación de las líneas estratégicas de innovación.....	48
3.5.3.	Definición del proceso de gestión de la innovación y su aplicación en la empresa.....	50
3.6.	Proceso de ideación para la innovación en la empresa e identificación de proyectos de alto valor.....	53
3.7.	Cronograma de actividades orientadas a la innovación.....	58
3.8.	Resultados derivados del proceso de implementación.....	59
4.	Conclusiones.....	60
5.	Bibliografía.....	61

INDICE DE FIGURAS Y TABLAS.

	Pag.
Figura 1. Fuentes de innovación según Peter Drucker con ejemplos.....	19
Figura 2. Modelo de Gay Hamel.....	24
Figura 3. Modelo CIDEM.....	27
Figura 4. Modelo plan de innovación.....	29
Figura 5. Herramienta DOFA.....	43
Figura 6. Modelo de negocio GUIDOULLOA.....	44
Figura 7. Líneas estratégicas de Innovación.....	48
Figura 8: Procesos de gestión de la innovación.....	50
Tabla 1. Plan de trabajo metodología.....	30
Tabla 2. Plan de trabajo aplicado a GUIDOULLOA.....	37
Tabla 3. Plan de innovación ágil.....	53
Tabla 4. Plan de innovación ágil. Cartera de ideas.....	54
Tabla 5. Plan de innovación ágil Proyecto de innovación.....	57
Tabla 6. Cronograma piloto gestión de la innovación.....	58

0. INTRODUCCIÓN.

El presente documento expone una metodología para la estructuración de planes de innovación en las organizaciones, analizando los fundamentos teóricos principales para el desarrollo de procesos innovadores y de generación de valor, derivado de la experiencia en la empresa e investigación en el campo. Se desarrolla un marco teórico del concepto de innovación en las organizaciones y su aplicación, mediante sesiones de trabajo enfocadas a determinar el concepto de innovación y sus líneas estratégicas que propendan al nacimiento de elementos de valor que posteriormente sean desarrollados por el equipo de innovación orientado a la creación de nuevos o significativamente mejorados productos (bien o servicio) o procesos, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores (definición de innovación según manual de Oslo).

Una vez identificado el concepto de innovación para la empresa, se generaron espacios de trabajo orientado a la identificación de oportunidades para desarrollar valor fundamentados en los objetivos estratégicos de innovación, en sesiones de ideación, creatividad y trabajo en equipo, a través de la metodología, que permitieran la consolidación de capacidades y habilidades de innovación.

Lo anterior, ha sido producto de un proceso de aprendizaje y de trabajo al interior de las empresas en la ciudad de Cartagena, soportado por la investigación en el grupo de Gestión de la Innovación y el Emprendimiento enfocada en sus líneas de investigación en Sistemas de innovación y Emprendimiento.

0.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

El objetivo del presente trabajo se podrá desarrollar a partir de la discusión y solución de las siguientes preguntas investigativas:

- ¿Cuáles son los elementos fundamentales para el desarrollo de la estrategia de innovación en las organizaciones?
- ¿Cómo sería la metodología apropiada para el desarrollo sistémico de la estrategia y plan de innovación en las organizaciones?
- ¿Evidenciara resultado de innovación la aplicación de una metodología orientada a la generación de un plan estratégico, si se da su uso en una organización?

0.2. JUSTIFICACIÓN.

El presente trabajo se fundamenta en la necesidad de analizar la innovación en las organizaciones, y estudiar los elementos necesarios a tener en cuenta para su alcance, al momento de realizar un proceso de construcción de la cultura organizacional orientada la creación de procesos internos que permitan dinamizar la innovación, partiendo de un concepto claro y líneas estrategias objetivas y alineadas al pensamiento estratégico de las compañías.

Se plantea una opción metodológica que permita la construcción de los procesos de innovación en las organizaciones, como un mecanismo innovador, que lleve nuevas ideas a la organización; como mecanismo de sustentación, que cree un marco favorable para la adopción de innovaciones; y como mecanismo de retroalimentación que evalúe las consecuencias de la innovación y provee información para la retención, modificación o abandono de la innovación.

0.3. OBJETIVOS.

0.3.1. OBJETIVO GENERAL.

Realizar un planteamiento metodológico para la estructuración de planes de innovación en las organizaciones, y su aplicación en la empresa GUIDOULLOA para validación de la metodología.

0.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

Plantear el marco conceptual y teórico para la realización de la metodología de planes de innovación

Estructurar la metodología conceptual para la estructuración de planes de innovación.

Implementar la metodología diseñada en una empresa para la validación de la misma.

0.4. Estructura del documento.

La presente tesis propone lineamientos sobre los cuales estructurar el plan de innovación en las organizaciones; estableciéndose tres capítulos, a saber: 1) se realiza una revisión del marco teórico sobre el concepto de innovación que sirve de base conceptual de la metodología; 2) Planteamiento de la metodología para la estructuración de planes de innovación, y 3) Aplicación del modelo en una organización de la ciudad de Cartagena.

0.5. Metodología, alcance y línea de investigación.

La metodología empleada para el desarrollo de la tesis parte de la revisión teórica de los diferentes modelos de gestión de la innovación, y la estructuración del proceso de construcción de planes de innovación en las organizaciones, que implica la definición de dicho concepto, generación de líneas estratégicas, procesos de ideación y generación de proyectos de alto valor. Se diseñaron herramientas aplicativas para desarrollar la metodología que se explicara en el capítulo dos del presente texto.

Con este modelo, se pretende proveer un marco de trabajo para que las empresas puedan desarrollar los elementos fundamentales del proceso de gestión de la innovación, y generar las capacidades y habilidades de creatividad y emprendimiento. Se fundamenta de la experiencia universitaria en el acompañamiento de Start Up, Spin Off y desarrollo de procesos de innovación en las empresas.

Esta tesis, pretende aportar a los estudios sobre innovación y emprendimiento, dentro del grupo de gestión de la innovación y el emprendimiento de la Universidad Tecnológica de Bolívar, fortalecer los procesos de asesorías en el Laboratorio de Creatividad e Innovación implementándola como servicios de extensión a empresa de la región caribe.

1. FUNDAMENTOS PARA LA GESTIÓN DE INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.

1.1. Concepto de innovación.

Cuando se habla de innovación, se remontan inicialmente a ideas de economistas como la de *Joseph Alois Schumpeter* -de origen austriaco-, pionero en destacar el grado de importancia de la tecnología y la innovación en el crecimiento económico de un país. Si bien es cierto, para los años 30's diversos economistas de la época dieron a conocer sobre la existencia de un nuevo factor –tecnología- que debía ser implementado en los procesos de producción, adicional a los factores ya conocidos por la teoría económica clásica. Ahora bien, dicho factor estaba siendo limitado en su concepto y alcance, ya que el mercado se volvía cada vez dinámico, surgían a su vez nuevas formas de trabajo y nuevos contextos económicos, para los cuales era fundamental incluir un nuevo motor a la capacidad empresarial y al entorno tecnológico, que transformase ideas por valor. Y de éste último, se entiende como resultados que generan resultados positivos en todas las partes implicadas de una organización, desde la gestión interna de la empresa hasta los clientes. Por lo tanto, la innovación debe funcionar de manera continua en los mismos. En este sentido, *Schumpeter*¹ indicó:

<<La innovación y la tecnología juegan un papel importante como motores del crecimiento económico>>²

Bajo esta afirmación, es claro indicar que la *innovación* y el *desarrollo económico* son tratadas como fuentes generadoras del crecimiento y de la competitividad en las organizaciones.

Sin embargo, para entender en un espectro más amplio sobre lo que es innovación, se debe comprender las diversas maneras de crear valor a través de

¹ Destacado economista austro-estadounidense, ministro de Finanzas en Austria y profesor de la Universidad de Harvard desde 1932 hasta 1950.

² <http://www.oei.es/salactsi/libro9.pdf>

la introducción de algo nuevo en una empresa y/o mercado, coordinando las áreas dedicadas a la explotación de un negocio con las áreas implicadas en la exploración de nuevos mercados. A partir de allí, se inicia el proceso de generación de ideas, para lo cual es importante su conceptualización. A continuación, se detallaran los diversos autores que han surgido para definir innovación desde un enfoque multidimensional.

Siguiendo con la definición de *Schumpeter*, el concepto innovación es ubicado en el desglose de cinco aspectos fundamentales³, considerándolos criterios esenciales al momento de reflexionar si en una actividad económica -existe o no- innovación tecnológica, para lo cual debería cumplirse alguno de los siguientes:

- a) La introducción de un nuevo producto o bien, en el cual los clientes o consumidores no reconocen de inmediato ni se han familiarizado con él.
- b) Introducción de un nuevo método de producción, en el que debe ser soportado por descubrimientos científicos.
- c) La implementación o apertura dentro de un país de un nuevo mercado, existente o no.
- d) La introducción de una nueva fuente de provisión de materias primas o productos semielaborados, sin tener en cuenta si este suministro ya ha surgido antes o necesita ser creada nuevamente.
- e) La inducción o implantación de nueva estructura en un mercado.

La anterior conceptualización va ligada al ámbito aplicativo de la innovación, que desde 1934 ha venido teniendo importancia hasta la actualidad. No obstante, se encuentran otras definiciones multidisciplinarias que nos acercan mucho más a su esencia dinámica.

Según Sherman Gee (1981), la *innovación*:

³ “Gestión Del Cambio Y la Innovación en la Empresa”, página 8, Lorena Martínez Villaverde.

«Es el proceso en el cual a partir de una *idea, invención o reconocimiento de necesidad* se desarrolla un producto, técnica o servicio útil y es aceptado comercialmente».

De esta concepción, se puede afirmar que la *innovación* es un conjunto de actividades que surgen de la *creación mental* de un individuo para responder a una necesidad o estímulo personal en el desarrollo de un *bien tangible o intangible*.

Según Pavón y Goodman (1981)⁴ lo define como:

«Es el conjunto de *actividades inscritas* en un determinado periodo de tiempo y lugar que *conducen a la introducción con éxito en el mercado*, por primera vez, de una idea en forma de *nuevos o mejores productos, servicios o técnicas de gestión y organización*».

Es decir, le adiciona a la definición de Gee que no sólo es un proceso de ideas para generar un producto o servicio, sino que es incluyente el factor de la consecución del *éxito* al momento de sacar el producto a la venta; y la *originalidad*, en donde realmente el consumidor o cliente tiene la oportunidad de percibirlo.

Por otro lado, el concepto no solamente puede entenderse como la transformación de ideas productivas anclado en el desarrollo de bienes y servicios para un mercado determinado, sino que se extiende dichas ideas aplicadas a los *procesos industriales, comerciales* e inclusive, en *nuevas formas metodológicas*. Tal como lo expresa la autora Escobar, N.⁵ indicando lo siguiente: “la innovación se define como la *transformación de una idea en un producto o equipo vendible*, nuevo o mejorado; en un proceso operativo en la industria o el comercio, o en una nueva metodología para la organización social”.

⁴«Compendio de definiciones del concepto «innovación» realizadas por autores relevantes: diseño híbrido actualizado del concepto», Ernesto Cilleruelo Carrasco, Francisco Sánchez Fuente y Begoña Etxebarria Robledo, página 63, Núm.36, Octubre 2008.

⁵ Dra. Nilia Victoria Escobar Yéndez. Profesora Titular y Especialista de II Grado en Medicina Interna. Vicerrectora de Investigaciones ISCM-SC. Presidenta Consejo Científico Provincial de la Salud, España.

Hasta este instante, la conceptualización de innovación de los autores anteriormente mencionados queda todavía limitada, dado al alcance que puede tener este concepto en otros escenarios. Por ello, es importante resaltar la siguiente definición de Machado, F⁶, el cual la define así:

«La innovación tecnológica es el *acto frecuentemente repetido* de aplicar cambios técnicos nuevos a la empresa, para lograr *beneficios mayores, crecimientos, sostenibilidad y competitividad*».

En este sentido, el autor Machado resalta cuatro ejes temáticos en el que una organización debe actuar y son precisamente en términos de: *rentabilidad, sustentabilidad, sostenibilidad y nivel de competencia*. Esto se debe a que la innovación surge como necesidad casi absoluta en las organizaciones para poder sobrevivir, permanecer y crecer. Si bien es cierto, las organizaciones se ven más obligadas a invertir en innovación para no ser descartadas en un futuro por la competencia. Lo que toma auge cada vez más en las organizaciones, y por supuesto el concepto se vuelve más dinámico, dada las circunstancias que van surgiendo en el mercado y los nuevos requerimientos de la demanda. Es decir, los cuatro ejes identificados en la definición de Machado convergen entre sí para que una empresa perdure en su mercado meta.

Ahora, es importante resaltar la definición de Perrin, B.⁷:

«La innovación puede definirse como *formas nuevas de hacer las cosas mejor o de manera diferente*, muchas veces por medio de *saltos cuánticos*, en oposición a *ganancias incrementales*».

Es interesante identificar a la innovación no sólo como un proceso de ideas transformadoras con el fin de desarrollar bienes o servicios para un consumidor específico, sino como *nuevas maneras* de elaborarlas, de forma *diferente y/o de la mejor manera*, a través de una serie de *cambios tecnológicos* que el autor le ha llamado '*salto cuántico*', porque siempre va a existir una mejor manera de realizar

⁶ *Ibíd.*, nota 4, página 63.

⁷ Consultor independiente. Programa Para el Fortalecimiento de la Capacidad de Seguimiento y Evaluación de los Proyectos FIDA en América Latina y el Caribe (PREVAL). Lima, Perú, Marzo de 2003. *Ibíd.*, nota 4.

las actividades, aún con mayor razón cuando surge una nueva tecnología que sustituya la ya existente.

Adicional a esto, la innovación también ha sido definida (Oslo, 2005) como <<la implementación de un producto (bien o servicio) o proceso nuevo o con un alto grado de mejora, o un método de comercialización u organización nuevo aplicado a las prácticas de negocio, al lugar de trabajo o relaciones de trabajo>>

Resulta convincente asemejar a la innovación como una implementación de mejoras en los negocios en términos de producto, procesos, plaza, comercialización, gestión organizativa y sinergia de las actividades empresariales.

Finalmente, se puede “cerrar” con broche de oro, en lo que respecta a la conceptualización de innovación con la definición del Libro Verde del Sistema Nacional de Innovación Español (2003)⁸, el cual la ha definido así:

«Innovación es *sinónimo de producir, asimilar y explotar con éxito una novedad*, en las esferas económica y social, de forma que *aporte soluciones inéditas a los problemas* y permita así responder a las necesidades de las personas y de la sociedad».

Según este documento, lo que ha planteado es que se observe a la innovación desde un punto de vista de fomento de la *responsabilidad social* en las empresas usando ideas generadoras de soluciones.

En general, el concepto de innovación *no* es limitado, más bien conducido por diversos ejes dinámicos del mercado cada vez más globalizado, del acceso de nuevos mercados, de integración de nuevos procesos, nuevas maneras de elaborar bienes tangibles e intangibles, entre otros aspectos fundamentales.

⁸ Definición tomada del libro “CxI, Creatividad e innovación. Factores clave para la gestión e internacionalización”, Juan Pastor Bustamante, Mayo 2013, página 188.

1.2. Innovación organizacional y fuentes de innovación.

Teniendo en cuenta la dinámica de los mercados, el efecto de la globalización y el auge de la internacionalización de las empresas en la actualidad, es importante reconocer el papel que desempeña la *innovación organizacional* bajo los escenarios mencionados, como respuesta a mitigar los impactos del entorno. De una forma más clara, la innovación de índole organizacional toma en consideración los *cambios* que influyen en las empresas en respuesta a las *nuevas prácticas*. Inclusive, hasta en la forma en cómo las empresas acogen el concepto de innovación referente a sus procesos, estructuras, comercialización, alianzas y modelos de gestión.

En lo concerniente al concepto de *innovación organizacional*, la literatura ha descrito como una forma de encontrar oportunidades de mejora organizacionales - de modo interno- que les permita revelar en términos de: *creatividad, relaciones internas y apertura de información*⁹, de modo que exista realmente una *cultura de innovación* en todos los niveles jerárquicos organizacionales. Si bien es cierto, la innovación organizacional procura que el conocimiento del manejo de los procesos y tareas sea compartido entre los integrantes de una empresa en áreas específicas comunes.

Por otro lado, la innovación organizacional procura buscar nuevas formas de trabajo, que le permita a las empresas mejorar sustancialmente su cultura y clima organizacional. Sin embargo, es claro que no sirve de panacea a todos los problemas existentes en las organizaciones. Con todo, es un buen detonador de oportunidades de mejora, de evaluador de la gestión interna organizacional y de indicador de gestión de los clientes actuales y potenciales, que les permita a las empresas crecer y sostenerse en el tiempo. La pregunta ante esto sería ¿cómo lograr que la innovación organizacional pueda transformar y mejorar satisfactoriamente la actividad productiva en empresas de pequeña, mediana y grande escala? La respuesta ecuánime sería: *implementación de una cultura de*

⁹ Los tres elementos fueron identificados en el libro de “Desarrollo de la Creatividad”, por Alexandra Goñi Vindas, página 130.

mejora continua. No es excluyente por tamaño, tipo de operación o grado de gestión de las mismas. Es necesario que la innovación por sí misma sea indispensable y adaptada en la gestión organizativa de las empresas, para así poder superar los retos. El logro de dicha implementación va muy de la mano con la implementación de un 'Net Promoter Score' (puntaje de promoción neto que recibe una marca por la calidad en el servicio que presta a sus clientes)¹⁰, muy usado en territorio americano. De hecho, se ha validado efectivamente el método en diversas empresas americanas debido al incremento marginal sus ventas, sólo por mejorar la reputación de la marca a partir de una innovación organizacional¹¹; por lo tanto, la innovación organizacional va adquiriendo formas nunca antes vistas.

Por otro lado, la innovación organizacional sirve de "traductor organizacional" en la generación del cambio organizativo, a partir de modelos de gestión de innovación y de fuentes de innovación. Lo claro es que la consolidación de dichos modelos puede ser ubicada en todo tipo de organizaciones, sin importar su tamaño, alcance social, estructura de clientes, nivel de competencia, planes estratégicos internos, entre otros aspectos a sobresaltar, que para el caso de estudio del presente trabajo es aplicado a la empresa GUIDOULLOA.

En lo que respecta a las *fuentes de innovación*, es supremamente vital para el planteamiento metodológico de estructuración de planes estratégicos a la empresa anteriormente mencionada, que se identifique si las ideas novedosas en las empresas provienen de un escenario interno o externo a ésta y son requeridas a su vez para mantenerse competitivas y ser más rentables; de esta manera, la literatura según Peter Drucker, en su libro 'The Discipline of Innovation' destaca siete fuentes de innovación en las organizaciones (Drucker, 1985):

¹⁰ Término usado en el libro 'The Ultimate Question 2.0: How Net Promoter Companies Thrive in a Customer', por Frederick F. Reichheld, Rob Mark, página 2.

¹¹ Estudio resaltado en el documento, CIPERPOLIS-Consejos, ideas, modelos de negocio e innovación para pymes y emprendedores extraído de: <http://ciberopolis.com/2012/04/24/que-es-y-como-aplicar-la-innovacion-organizacional/>, consultado octubre 2015.

Figura 1. Fuentes de innovación según Peter Drucker con ejemplos.

Fuente	Ejemplos
(1) Situaciones inesperadas	El famoso post-it de 3M proviene de un experimento fallido para generar un buen pegamento.
(2) Incongruencias	En los años 50, los grandes barcos para transporte, a pesar de ser más rápidos y más eficientes en combustible, perdieron rentabilidad, aquí radica la incongruencia. El problema detectado fue en los costos no cuando están en uso, sino cuando no lo están.
(3) Necesidades de procesos	El diario moderno surgió de dos procesos: el linotipo que permitía producir un gran número de ejemplares, y la publicidad impresa que permitió bajar los costos hasta hacerlo prácticamente gratuito.

Fuente	Ejemplos
(4) Cambios en el mercado o en la industria	El caso del mercado de los automóviles en la década de los años 70, cuando los autos pequeños empezaron a ser preferidos; ese cambio lo aprovecharon muy bien los japoneses.
(5) Cambios demográficos	En varios países la edad promedio de la población se ha incrementado: esto ha sido bien entendido por los japoneses, y explica en parte sus esfuerzos y avances en robótica desde hace 30 años.
(6) Cambios en la percepción	La percepción de la gente ha ido cambiando y ahora la salud y la apariencia son muy importantes, así nace el equipo para ejercitarse dentro de las casas.
(7) Nuevo conocimiento	La aparición de la computadora, como muchos otros inventos, se origina en nuevo conocimiento.

Fuente: Garibay, Enrique. "La gran variedad de fuentes de innovación". Año 3, Núm. 42, 4 de diciembre de 2008.¹²

¹² Cuadro elaborado por Enrique Garibay, de: http://concyteg.gob.mx/ideasConcyteg/Archivos/42072008_GRAN_VARIEDAD_FUENTES_INNOVACION.pdf, consultado octubre 2015.

Es importante resaltar que las fuentes de innovación descritas por el libro de Drucker pueden concurrir entre ellas, en una especie de intersección causada por la necesidad de usar una o más fuentes de innovación al mismo tiempo. Lo que no implica una regla estricta de única escogencia al momento de desarrollar una innovación realmente exitosa.

Por otro lado, ha destacado la existencia de cinco fuentes de innovación para las organizaciones según el autor Allan Afuach (1999), las cuales son:

- *Cadena de valores internos*: En este punto, la innovación se deriva de mejoras incrementales y optimización de procesos y gestión organizacional, bajo la concepción de sistemas internos que promuevan a la generación de ideas y nuevas formas de trabajo.
- *Cadena externa de valores agregados de proveedores, clientes e innovadores complementarios*: Basado en el modelo de negocio, y partiendo del concepto de que la empresa no son un organismo aislado sino dentro de un contexto legal, tecnológico y competitivo, el análisis de los Stakeholders, socios claves y canales, son fundamentales para el alcance de innovaciones, pues son sus fortalezas y capacidades las que redundan en una complementariedad de actividades y recursos clases para la generación de innovación. En este punto, la principal fuente de innovación para la empresa, es la claridad de la necesidad de sus clientes para la elaboración de propuestas de valor más significativas.
- *Laboratorios universitarios, gubernamentales y privados*: Bajo la concepción de trabajo colaborativo como fuente de innovación abierta, según la tesis de Etzkowitz de la Triple Hélice o relación Universidad – Empresa – Estado, la innovación se concibe como la interacción de estos tres elementos, pues la empresa al momento de desarrollar innovación requiere de conocimientos especializados en ciencia y tecnología, en los cuales es susceptible de encontrar tal apoyo en las Universidades, quienes se benefician en la realización de investigaciones aplicadas y generación de ciencia. El estado

por su parte, implementa políticas que permitan dicha relación a través de incentivos y programas de apoyo a la innovación.

- *Competidores e industrias relacionadas*: El concepto del trabajo en Coopetencia y/o generación de Clúster, donde las empresas del sector trabajan para su fortalecimiento, es una fuente de innovación significativa, para el mercado y su ofrecimiento de productos y servicios más competitivos. Las industrias relacionada, hace referencia a aquellas actividades y recursos que provienen de los aliados o proveedores, donde en la eventualidad de generación de innovación en lo que proveen a la empresa, es una externalidad que beneficia a la empresa.
- *Otras naciones y regiones*: Hace referencia a una constante vigilancia competitiva de actores de mercado en otros lugares y su aporte a la generación de nuevos productos o procesos, para la identificación de tendencias y oportunidades en el mercado local de la empresa.

Según el documento de América González Valdés, sustenta que “de acuerdo con Ross (1974) y estudios posteriores (Higgins 1995; Harvey y Brown, 2000), la adopción exitosa de innovaciones en las organizaciones es un resultado conjunto de la presencia de tres mecanismos: 1) Un mecanismo innovador, que lleva nuevas ideas a la organización. 2) Un mecanismo de sustentación, que crea un clima interno favorable para la adopción de innovaciones; y 3) Un mecanismo de feed-back que evalúa las consecuencias de la innovación y provee información para la retención, modificación o abandono de la innovación”¹³.

Estos son los principios fundamentales para el éxito de un proceso de gestión de la innovación, pues, manifiesta las fuentes internas y externas para la captación de ideas (proceso de ideación), sustentado en procesos internos definidos y su estructura sustentadora, entendido como procesos administrativos (gestión del conocimiento y espacios formales de trabajo, como comités de innovación) con retroalimentación constante; para alcanzarlo, la innovación debe ser misional a la

¹³ Óp., Cit, página 7, “Innovación organizacional.-Retos y Perspectivas”. América González Valdés. Investigadora Titular. CIPS. 2000. Tomado de: bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/cuba/gonza4.rtf, consultado octubre 2015.

empresa, es decir, bajo una decisión gerencial que impulse su vivencia de manera cultural, en un ambiente favorecedor hacia la generación de innovaciones por todos los colaboradores.

1.3. Modelos de gestión de la innovación.

En lo que respecta a este trabajo, se toma en cuenta tres de los modelos de gestión de la innovación a nivel micro. A continuación, se presenta un resumen de las contribuciones teóricas de los modelos en mención:

- **Modelo de Gary Hamel.**

Un modelo de negocio explica las bases sobre las cuales una organización *crea, extrae y agrega valor hacia sus clientes*, proveyendo una propuesta de valor que atienda a las necesidades de sus segmentos de mercado, por medio de los beneficios de productos y servicios. Por esta razón, Gary Hamel (2000) alude que la <<innovación es más que crear productos y/o servicios. Las organizaciones tienen una idea estrecha de la innovación cuando sólo piensan de esa forma y además sólo piensan en optimizar los recursos actuales y no en generar nuevos>>¹⁴.

La generación de innovación conlleva, explícitamente, a la manera de agregar valor a sus clientes mediante la creación de nuevos productos y servicios, y hacia dentro, con la estructuración de procesos claves.

El modelo en mención toma en cuenta cuatro elementos trascendentales:

- Estrategia clave. Definida, orientada y sujeta al concepto de innovación y sus objetivos principales organizacionales.
- Recursos estratégicos. Todos los modelos de negocio requieren recursos claves que permitan la creación de propuestas de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir

¹⁴ Tomado de Tesis doctoral “Innovación organizacional para mejorar la productividad y competitividad de las empresas petroquímicas-plásticas de Cartagena de Indias”, Luis Carlos Arraut Camargo, MONDRAGON UNIBERTSITATEA, Oñati, 2008, página 54.

ingresos, estos recursos pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos.

- Relación con el cliente. Las organizaciones debe definir el tipo de relación que desean establecer con sus clientes, basados en los fundamentos de: Captación de clientes, fidelización de clientes y estimulación de ventas.
- Conexiones de valor. Una vez la organización comprende su arquetipo de clientes y las necesidades, ganancias y beneficios que su propuesta de valor provee a su cliente, se generan el encajamiento de producto con el mercado.

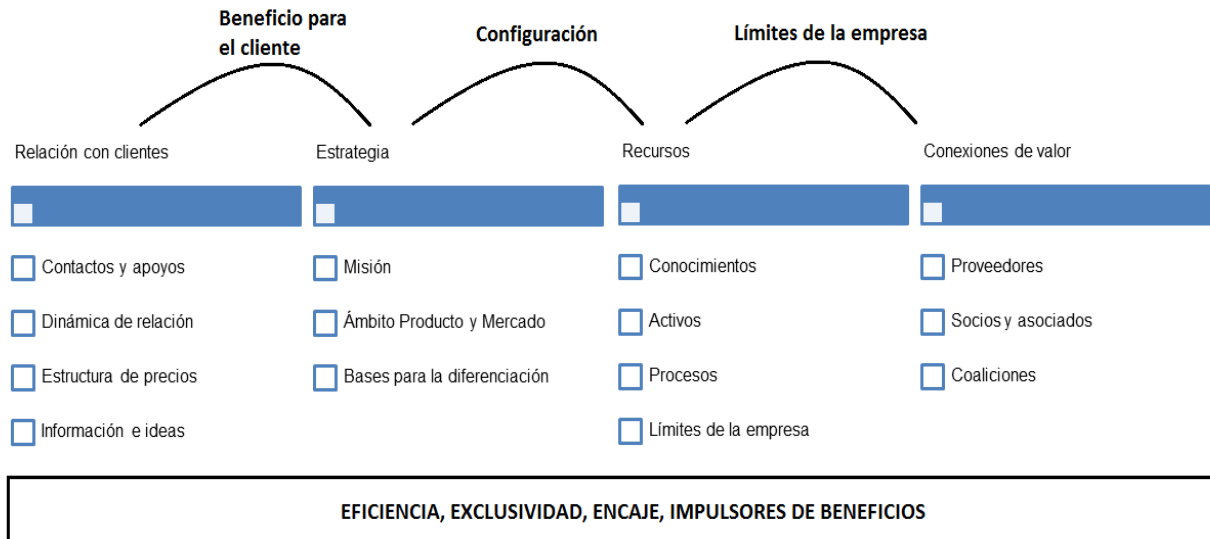
En un bosquejo del modelo existen beneficios de los clientes, configuración y fronteras de la empresa. Otra manera de identificar los cuatro aspectos fundamentales a resaltar, como extensión del anterior sería:

- Interfaz del cliente. En el que se da una implementación y soporte, información y percepción del mismo, una dinámica de relación y estructura de precios.
- Estrategia básica. Toma en cuenta la misión del negocio, alcance del producto y mercado, y las bases de la diferenciación.
- Recursos estratégicos. Que refiere a las habilidades básicas, activos estratégicos y procesos básicos.
- Red de valor. Incluyendo los proveedores, socios y coaliciones de la conexión de valor.

En resumen, el modelo de negocio se enmarca en límites de la eficiencia, exclusividad o diferenciación, ajuste o encaje (coordinación de todos los elementos) y conductor de utilidad para optimizar recursos o activos que tiene el mismo, soportado en un potencial de riqueza que es ineludible para formar la innovación en cada elemento del modelo de Hamel. El modelo ha de ser también apalancado en impulsores de beneficios económicos, tácticas de competencia en cuanto a precio y fidelización de los clientes, flexibilidad en cartera, agilidad operativa, disminución de puntos de “ahogo” con la competencia y proveedores, capacidad de aprendizaje y generador de ingresos crecientes.

A continuación se muestra de modo gráfico el bosquejo del modelo de Gary Hamel, para entenderlo de otra manera:

Figura 2. Modelo de Gay Hamel.



Fuente: Gary Hamel (2000), con diseño de elaboración propia (Sánchez, H., 2015).

Adicionalmente, Gary Hamel esboza un enfoque del proceso empresarial como consecuencia de la estrategia, que ubica como “cigüeña” de todo el conjunto de las actividades intrínsecas y relacionales dentro la organización con su entorno empresarial donde mejor se desempeña.

- **Modelo Mark Dodgson**

El modelo de Dodgson (1994) considera el diseño como una fuente de innovación, la gestión de la investigación y el desarrollo (I+D) y el desarrollo de nuevos productos en las empresas, el concepto de gestión de la innovación sostenible que se aplica a las empresas comerciales, la gestión de la innovación social, el concepto de modelos de corretaje de la innovación, y la importancia de la ciencia y la tecnología en la innovación empresarial. Además, el modelo ofrece una visión

general de la literatura sobre la gestión de la innovación abierta, analiza la relación entre la gestión y la innovación de proyectos, y sobre el análisis de gestión de la innovación.

Adicionalmente, el modelo considera a la innovación tecnológica como elemento fundamental para la cimentación y soporte de la ventaja competitiva de las organizaciones con su microentorno. Ayudándoles así a sostenerse ante los desafíos del mercado, condiciones y exigencias de las industrias, e inclusive de las fuerzas negociadoras de los Stakeholders.

Ahora bien, el modelo de Dodgson resalta cinco componentes que impactan e influyen en estrategia de innovación tecnológica de las organizaciones de pequeña y mediana escala, las cuales son:

- a) *Capacidades tecnológicas acumuladas*. Relacionadas con organizaciones que desarrollan dentro de su nivel de gestión I+D respuestas asertivas contra las amenazas del mercado o industria, así como el aprovechamiento de nuevas oportunidades que brinda la misma tecnología a la organización, sin que esta afecte sino que por el contrario, maximice su potencial.
- b) *Orientación externa*. Esto significa la búsqueda de otras empresas que cuenten con una capacidad de I+D, que les permita ayudar a resolver la falta de capacidad tecnológica.
- c) *Especializaciones de organización*. Tiene que ver con que las organizaciones de pequeña escala son más capaces de aceptar estilos de gerencias más holistas y abiertos.
- d) *Cohesión estratégica interna*. Está directamente relacionado con la dirección estratégica e integración de la toma de decisiones colectivas sistémicas del negocio, a través de la tecnología, en todos sus niveles jerárquicos.
- e) *Habilidades de dirección*. Toma en cuenta el grado de flexibilidad en la asignación de tareas y funciones desde el nivel directivo hasta los niveles subordinados a éstos.

- **Modelo CIDEM (Centro de Desarrollo Empresarial de Cataluña).**

El modelo CIDEM (2004) es una guía de diagnóstico para evaluar en las empresas el grado de innovación que emplean, que a través de los indicadores de *generación de nuevos conceptos, desarrollo de productos, redefinición de procesos productivos y redefinición de procesos de comercialización*, e inclusive su interacción con el descubrimiento de nuevas oportunidades del negocio y del mercado, orientadas en la satisfacción de los clientes. Se desglosan de la siguiente forma cada una de ellas:

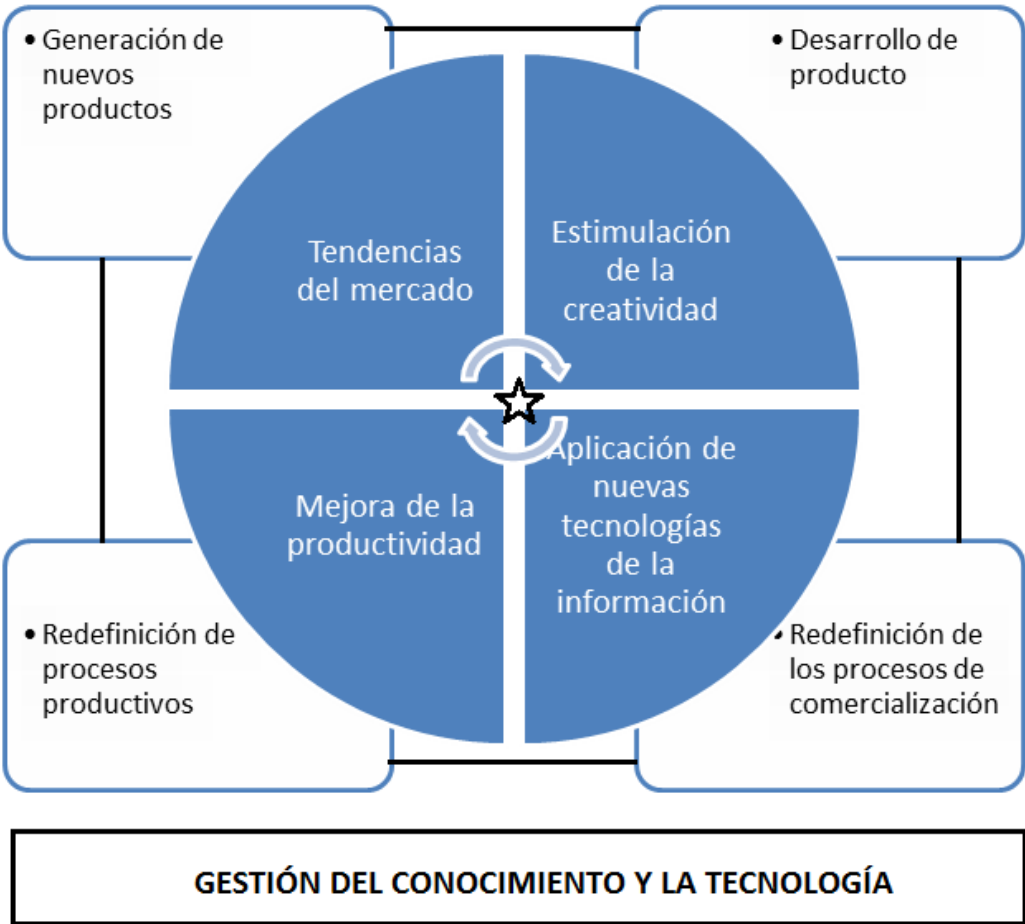
- a) *Generación de nuevos conceptos.* Identificación de nuevos bienes y servicios, medido bajo el comportamiento de la industria y de los demás elementos del microentorno.
- b) *Redefinición de los procesos productivos.* Rediseñar cambios en los procesos del área productiva de la organización para mejorar sustancialmente su nivel de competitividad y productividad, generando valor y resultados efectivos en el mercado donde se desenvuelve la organización.
- c) *Desarrollo de productos.* Considerada una de las expresiones más importantes de la empresa para idear, generar y lanzar nuevos cambios de valor a los productos existentes o a los productos.
- d) *Redefinición de los procesos de comercialización.* Se define las tareas y procesos de comercialización de las empresas para añadir valor, aumentar o crearlo en el bien tangible e intangible, esto es apoyado a través de las nuevas formas de la tecnología.

Adicional a lo anterior, se dice que la gestión del conocimiento y de la tecnología son formas que adoptan las organizaciones para poder innovar, ya que ayudan a desarrollar internamente la búsqueda por explorar nuevos mercados , dar seguimiento a las tecnologías que afectarían más adelante a la estructura de bienes y servicios. Cabe añadir que, dentro del contexto empresarial la gestión del I+D es un elemento clave que crea ventaja en el mercado de una organización,

ya que esto refleja la capacidad de diferenciarse de sus competidores en el mercado. Siendo a su vez, una forma de la movilización de conocimiento corporativo para satisfacer mejor las necesidades de su base de mercado. Este el apalancamiento del conocimiento corporativo puede satisfacer mejor la necesidad de una base de las organizaciones de mercado, ya sea mediante la reducción del coste unitario de la producción de un artículo, por mejores niveles de servicio, por el aumento de la satisfacción del personal y la mejora de la calidad del personal.

Incluso, se puede afirmar adicional al modelo de CIDEM que existir un aprovechamiento del conocimiento corporativo, ya que puede de laguna manera “tapar” la fuga de la pérdida de conocimiento en una organización, debido a la rotación de personal. A continuación se presenta el modelo de modo gráfico:

Figura 3. Modelo CIDEM.



Fuente: CIDEM (2004), con diseño propio (Sánchez, H., 2015)

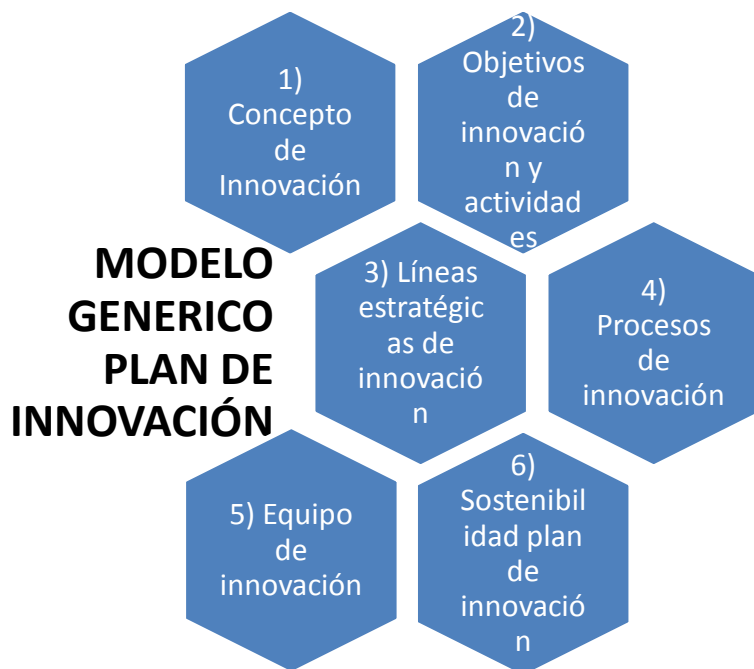
El anterior muestra lo que el bosquejo del modelo plantea, pero se le adiciona cuatro elementos importantes. Las razones se deben a que es importante validar el diagnóstico con el comportamiento y tendencias del mercado, en cómo se estimula internamente en la organización la creatividad al momento de desarrollar nuevos productos y reinención de los mismos, también en cómo desde el área operativa se puede mejorar la productividad de la mano con la tecnología y el I+D, y en la redefinición de los procesos de comercialización apoyados en los mismos.

Como “estrella clave”, alterna al modelo, se propone la medición de la sinergia de los conjuntos que el modelo de CIDEM se ha establecido, es decir, un mecanismo clave que desde la gestión del conocimiento y la tecnología permitan medir la capacidad de la organización para definir y resolver problemas desde sus áreas básicas, siendo algo constante y que no requiera de procesos elaborados, en tiempos realmente no dispendiosos para poder comunicar una estrategia, revelar una nueva idea o componente, que responda en términos reales a las amenazas del mercado y de la industria. Como a su vez, de la detección de elementos diferenciadores que desde el I+D puedan explorar en términos de rentabilidad, gestión del conocimiento y liderazgo, así como de sugerencias alentadoras de los empleados y socios para mitigar posibles fracasos en el mercado.

2.0. PLANTEAMIENTO DE LA METODOLOGÍA PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE PLANES DE INNOVACIÓN.

Bajo los fundamentos previamente descritos, se procede a plantear el modelo de plan de innovación, que incluye las siguientes fases:

Figura 4. Modelo plan de innovación



Fuente: Laboratorio de Innovación – Autor.

El proceso anterior se desarrolla bajo las siguientes actividades:

Tabla 1. Plan de trabajo metodología

Plan de trabajo		
No.	Actividad	Resultado
1.	Diagnóstico de innovación	Nivel de innovación.
		Identificación del modelo y equipo de gestión.
2.	Primera sesión de trabajo y segunda sesión	Concepto de innovación.
		Objetivos: Línea estratégica.
		Matriz DOFA de innovación.
		Estructuración CANVAS.
3.	Tercera sesión: Sesión de ideación.	Taller de ideación.
		Herramientas de innovación.
		Capacidades de innovación.
4.	Socialización de resultados	Presentación de los resultados ante el comité.
5.	Identificación de proyectos	Perfiles de proyectos.
6.	Realización de informe final	Informe final.

GENERACIÓN DE HABILIDADES Y CAPACIDADES DE INNOVACIÓN
(Proceso transversal durante todo el desarrollo del plan)

Fuente: Laboratorio de Innovación – Autor.

El modelo plantea siete momentos en el proceso de construcción del plan de innovación, a saber:

A. Concepto de Innovación: Es la base para la construcción del plan; de él se deriva la filosofía y forma de entender la innovación en la organización, y se constituirá la manera de conceptualizar y expresar la generación de valor. Dependerá del concepto, la definición de las líneas estratégicas; este concepto estará alineado a las políticas y estrategias de la empresa, y será definida por la

gerencia y comité de innovación, liderada por el coordinador de innovación y practicada en cada área de la empresa.

B. Objetivos de Innovación y actividades (línea estratégica de innovación): Los objetivos determinaran la orientación de los esfuerzos para innovador en la empresa. Dependiendo de la naturaleza de la empresa y decisiones gerenciales, los objetivos podrán tener orientaciones de creación de nuevos productos, como de innovaciones en el modelo de negocio, esto dependerá de la condición de la organización. Los objetivos deberán ser medibles y alcanzables, constituyendo un reto empresarial.

C. Validación (línea estratégica de innovación): Durante la construcción del plan de innovación, los objetivos estratégicos deberán ser validados por el comité de innovación y procesos de formación al equipo desarrollador.

D. Procesos de innovación: Una vez determinado el concepto de innovación y las líneas estratégicas de innovación, conformado el equipo, se procede a construir el esquema sobre el cual se fundamentara la gestión de innovación en la organización, esto es, a través de los procesos fundamentales de innovación, que consiste principalmente, en orientaciones en la generación de ideas, evaluación y seguimiento en su ejecución; procesos internos de formación en capacidades de innovación. Los procesos se cimientan en estructuras formales, entendidas y reconocidas por la organización, y en espacios de trabajos determinados para tales fines.

E. Equipo de Innovación: El equipo de innovación será un grupo interdisciplinar de la organización, que según sea el caso, dependerá de una coordinación de innovación y gerencia general. Sera el velador que los procesos de innovación se propicien en la organización, ejecutando el cronograma de proyectos y actividades descritas en los lineamientos estratégicos.

F. Talleres de construcción de habilidades de Innovación (Metodología Creinnova): Los talleres son un conjunto de herramientas metodológicas orientadas a la construcción de los insumos para la innovación, a saber,

estructuración de modelo de negocio, identificación de oportunidades de innovación, generación de procesos de ideación y de validación, Lean Start Up para el desarrollo de clientes y sus procesos de validación, basándose en distintas herramientas, como Brainstorming, Wake Up Brain, Pensamiento en Diseño, Lego Sirius Play, entre otras. Todo el desarrollo y su aplicación, permite al equipo de innovación en la empresa, conocer las herramientas para su posterior uso en espacios de ideación para el logro de las líneas estratégicas de innovación.

G. Sostenibilidad del plan de innovación: Son los parámetros y lineamientos de actividades orientadas a la medición y seguimiento los objetivos de innovación.

2.1. Perfil Innovador de la organización.

Se plantea un formato de medición de las capacidades de innovación organizacional y su estado actual, los recursos con que las empresas poseen y puedan ser utilizado para tal fin y detectar oportunidades para la gestión de innovación, con el fin de formar un banco de ideas para proyectos, potencializar las capacidades y generar un sistema de gestión de innovación organizacional.

Basados en las debilidades y fortalezas de la organización, se analizan la organización y su sistema de gestión y la visión de la empresa en cuando a la gestión de la innovación. Este diagnóstico, analiza varios aspectos organizacionales, desde la gestión empresarial para la innovación (procesos, comunicaciones, liderazgo, estructura) hasta los recursos que la empresa dispone para la innovación (equipo de trabajo, recursos financieros, y procesos).

Las variables se enuncian a continuación:

- Relaciones con actores externos para la innovación: Operatividad de las relaciones externas para la innovación
- Políticas de la compañía: Grado de promoción de la innovación de las políticas
- Gestión del conocimiento: Operatividad de los procesos de gestión del conocimiento

- Espacios para aprender (revisión de aciertos y fallas): Nivel de desarrollo de los espacios de aprendizaje
- Interés y compromiso de la gerencia hacia la innovación: Grado de participación de la gerencia en procesos de innovación
- Recursos humanos para la innovación: Nivel de asignación de personal específico para la innovación
- Capacidad para plantear estrategias: Nivel de desarrollo de la capacidad de la empresa para plantear estrategias
- Gestión de ideas: Grado de desarrollo del proceso de ideación
- Cultura de innovación: Grado de valoración de la organización a la innovación
- Multidisciplinariedad del personal: Áreas de la empresa que participan en los procesos de innovación
- Seguimiento a los resultados de la innovación: Procedimientos para el seguimiento de los resultados de la innovación
- Trayectoria innovadora: Actividades y esfuerzos de innovación anteriores
- Presupuesto para la innovación: Asignación de recursos económicos para la innovación
- Valoración del diseño de la innovación con la producción: Grado de involucramiento del departamento de producción.
- Disposición hacia el cambio del equipo directivo: Nivel en que la estrategia involucra los cambios del entorno.
- Desarrollo de nuevos productos y servicios: Porcentaje del portafolio de productos aquellos que corresponden a productos nuevos (<2 años).
- Realización de prototipos y pruebas: Destinación de recursos para experimentar
- Conocimiento de los requerimientos del cliente y el mercado: Profundidad del conocimiento de los requerimientos del cliente.
- Valoración del concepto de producto con el mercado: Medios por los cuales la empresa realiza pruebas de mercado con los productos nuevos.

- Incentivos (empleados) para la innovación: Mantiene un sistema de incentivos a la innovación dentro de la empresa.
- Disponibilidad de TI: Grado de disponibilidad de tecnologías de la información y su interconexión.

Las anteriores variables proveen un marco para entender la innovación dentro de la empresa, adaptada de la metodología “locomotora de innovación” de Colciencias.

2.2. Estrategia de Innovación en las organizaciones.

Con el propósito de identificar y diseñar el Plan de Innovación y las estrategias de innovación de la empresa se lleva a cabo El TALLER 1, el cual consiste en la identificación del Concepto de innovación para la empresa, las definiciones de los objetivos y líneas estratégicas para la innovación, y la identificación de retos y oportunidades de innovación, a partir de la construcción de una matriz Matriz DOFA - CAME de innovación.

El taller se desarrolla en las instalaciones de la empresa, y debe contar con la presencia del equipo de innovación definido en la primera sesión. En el desarrollo del taller se implementan actividades de creatividad, inmersión, ideación y creación del modelo de negocio.

Como resultado de la inmersión y sesión de creatividad, los miembros de la empresa, definen su concepto y líneas estratégicas de innovación

2.3. Procesos funcionales para la gestión de la innovación.

Bajo la premisa de sostenibilidad del plan estratégico, se fundamentan procesos administrativos y gerenciales que permitan dinamizar la innovación en la empresa.

Los pilares de los procesos son:

- Procesos para la generación de ideas.
- Procesos para la identificación de fuentes de innovación.
- Procesos de evaluación y selección de ideas de alto valor.
- Procesos de ideación y espacios formales para la gestión de ideas.
- Procesos funcionales de la dirección de innovación.
- Vigilancia competitiva y oportunidades de mercado.

Bajo los anteriores puntos, se fundamenta los procesos de innovación en las organizaciones, a través de mentorías especializada y adaptación a los procesos ya establecidos en la organización para ser funcional a la dinámica interna.

2.4. Equipo de Innovación.

Durante el proceso de estructuración del plan de innovación y la generación de sus estrategias, es vital la formación del talento humano que estarán liderando los procesos de innovación.

Las capacidades del equipo de trabajo son formadas durante el proceso de acompañamiento en la estructuración del plan de innovación. Las sesiones de trabajo ya explicadas, promueven la consolidación de habilidades orientadas a la creatividad y emprendimiento. Sin embargo, el comité de innovación, estará coordinado por un líder del área, o departamento, o dirección, según sea el caso más conveniente en la empresa.

La interdisciplinariedad del equipo es vital, por lo que se estructura el comité agregando colaboradores de las áreas funcionales de la organización.

2.5. Identificación de oportunidades de innovación.

La fase final de la metodología, una vez identificado el concepto de innovación y sus líneas estratégicas, es la realización de sesiones de ideación para la conformación de un banco de proyectos de innovación.

La metodología utilizada, es la matriz de plan de innovación ágil, la cual consiste en el uso del pensamiento convergente y divergente, se genera un Brainstorming sobre el reto u oportunidad identificada, y bajo la guía de herramientas de creatividad, se seleccionan las propuestas de más alto valor.

Una vez se desarrolle el proceso de ideación, las propuestas se evalúan en un banco de proyectos elegibles bajo unas variables de decisión, de esta manera, se realiza el proceso de generación de proyecto o iniciativa, orientada la innovación en la empresa bajo el cumplimiento de alguno de los objetivos estratégicos

3.0. IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA PARA LA ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN DE INNOVACIÓN EN GUIDOULLOA.

La asistencia en gestión de la innovación en la empresa GUIDOULLOA se dio en el marco de la Alianza Regional para la Innovación, programa que tenía como fin generar capacidades básicas en gestión de la innovación en empresas y aglomeraciones productivas de la región Caribe, la iniciativa tiene como objetivo apoyar a las empresas participantes en la construcción de sus planes y proyectos de innovación, a través de un proceso de acompañamiento en donde la Universidad Tecnológica de Bolívar les apoya con consultores expertos en gestión de la innovación.

Para el desarrollo de dicha asistencia en gestión de innovación, se realizaron una serie de visitas, conforme al siguiente esquema de trabajo:

Tabla 2. Plan de trabajo aplicado a GUIDOULLOA.

Plan de trabajo		
No.	Actividad	Resultado
1.	Diagnóstico de innovación	Nivel de innovación.
		Identificación del modelo y equipo de gestión.
2.	Primera sesión de trabajo y segunda sesión	Concepto de innovación.
		Objetivos: Línea estratégica.

		Matriz DOFA de innovación.
		Estructuración CANVAS.
3.	Tercera sesión: Sesión de ideación.	Taller de ideación. Herramientas de innovación. Capacidades de innovación.
4.	Socialización de resultados	Presentación de los resultados ante el comité.
5.	Identificación de proyectos	Perfiles de proyectos.
6.	Realización de informe final	Informe final.

Fuente: Autor.

3.1. Presentación de la empresa.

GUIDOULLOA nace con el nombre de Estrategia, el 10 de abril de 1984, como el sueño colectivo de alumnos y profesores universitarios, de hacer la publicidad de una manera profesional y real, del sueño de cómo debían ser las cosas.

Durante los años noventa el reto era hacer publicidad de manera genuina, que partía de enseñarle a la gente que era la publicidad, que es una estrategia, que es una investigación. Es también el periodo en el cual la ciudad de Cartagena se abre al mundo, y el esquema de la publicidad comienza a ser entendido. La apuesta de la Agencia comienza a ser no solo de carácter local sino nacional.

A finales de los 90 se da una crisis económica nacional y una crisis de la agencia. Entonces surge Network como respuesta transicional a la crisis.

En 2002 nace GUIDOULLOA como una reinención, de cómo construir a partir de la experiencia. A partir de allí la agencia se compromete con la ciudad, con responsabilidad social, con mover a la gente, para construir ciudadanía y dinamizar procesos sociales.

Actualmente es una agencia con más de 25 años de trabajo, experiencia y aprendizaje continuo; tiempo en el que contribuimos fuertemente al

posicionamiento de más de 900 marcas exitosas y presencia en 9 ciudades del país, contando con un equipo de 25 profesionales destacados apasionados por su trabajo.

Las capacidades de la empresa la identifican en los siguientes aspectos, que son los servicios que ofrece la agencia:

1. **Investigación de mercados:** Recopilación de datos, análisis de la información, diagnóstico y asesoría empresarial.

2. **Comunicación estratégica:** Free Press, Consultoría y Desarrollo de Estrategias de Alto Impacto.

3. **Branding:** Construcción y Arquitectura de Identidad Corporativa.

4. **Arte y creación gráfica:** Diseño Editorial + Diseño Publicitario + Ilustración.

5. **Producción audiovisual:** Video + Animación + Fotografía.

6. **Marketing Digital:** Diseño y Desarrollo Web + Social Media + Estrategias SEO y SEM.

7. **Relacionamiento corporativo:** Gestión de redes corporativas que facilitan el éxito de las empresas.

La empresa se identifica con los siguientes elementos diferenciadores, que constituye su cultura corporativa:

- **“Somos vasos comunicantes”:**

La comunicación como la vida tiene múltiples formas sensibles, es palabra escrita, es voz, es imagen, es un olor, es un sabor, un sutil o fuerte toque, con un único propósito: establecer contacto. La palabra, por ejemplo, tiene una fuerza creadora fundante de nexos. A través de las imágenes evocamos emprendimientos. Somos física y espiritualmente vasos comunicantes, aparentemente separados. Hagamos visibles los espacios y los tiempos del contacto.

- **“Estrategias Humanas”:**

Las ‘funciones ejecutivas’ cerebrales son nuestra más reciente adquisición evolutiva como especie humana. La Neuropsicóloga Muriel Lezak las define como «las capacidades que ponemos en marcha cuando formulamos nuestras metas y objetivos, nos organizamos y planificamos para lograrlos, y cuando llevamos a cabo una serie de comportamientos ajustados y eficaces para conseguirlos».

- **“Potenciar singularidades”:**

Reunimos una diversidad de talentos singulares. Cada ser humano vino a desplegar para si mismo y para otros, la singularidad de sus dones. De muchas formas lo estamos diciendo: Crece!, crece!, crece en la dirección de tu propio Ser. ¡Desarrolla tu legítima singularidad!

- **“Descubrir la Unidad escondida en la diversidad”:**

La creación es diversa, articulada y participante de una unidad. Honramos con alegría la rica exuberancia e interdependencia de la vida. Cada producto o marca es una singularidad en busca de su justo lugar.

- **“Investigar por el deber de profundizar”:**

Esclarecemos la complejidad, identificamos recursos, señalamos potencialidades y finalmente construimos caminos con nuestros clientes.

3.2. Resultados de la aplicación del instrumento para diagnosticar el perfil innovador.

Una vez aplicada el instrumento diagnóstico, la tabulación y análisis resultante, queda registrado en el siguiente reporte:

La empresa maneja relaciones con actores externos para la innovación con convenios estratégicos (socios) para la innovación, como es el caso de Discovery Channel. La visión organizacional vincula a la cultura de innovación que se vive en la compañía, donde el Gerente la conoce a mayor profundidad y los colaboradores la han apropiado. La política de la compañía está documentada y promueven el mejoramiento continuo, sin embargo se nota que no todas las actividades de la organización se documentan, lo que redundará en poca planificación (presupuestal) y de procesos administrativos¹⁵. La empresa tiene una estructura administrativa funcional, con direcciones definidas y perfiles de funciones; las funciones definidas en la empresa son, Dirección General, Subdirección General, Dirección Creativa, Dirección administrativa – financiera, Dirección de comunicación, Dirección de innovación y desarrollo, Dirección de talento humano, Dirección de medios y producción y Dirección jurídica. La empresa hace seguimiento a los procesos mediante indicadores y mecanismos de medición básicos.

Existen espacios de aprendizaje formales, se promueve su uso y se documentan las actividades que en ellos se realizan, facilitan la innovación; sin embargo no hay procesos y procedimientos formales para recoger el conocimiento generado lo cual generaría retroalimentaciones provechosas para la innovación en la empresa, por lo cual es necesario la formalización de los procesos de gestión de innovación.

16

¹⁵ En este punto, la empresa está realizando un esfuerzo en la organización de los procesos fundamentales.

¹⁶ Estos espacios son llamadas Picnic de Creatividad.

En este punto, la gerencia está interesada en desarrollar innovación, y necesita fortalecer la articulación de la innovación a la estrategia de la empresa apoyando los proyectos que se generan, como parte de la cultura organizacional. La organización valora positivamente el cambio y reconoce las innovaciones realizadas, pues tiene trayectoria en la reinversión de sus procesos y el carácter innovador en los servicios que presta hacia sus clientes. Existe una disposición hacia el cambio liderado por la Dirección General orientado a la innovación.

Se ha definido un grupo base de innovación liderado por la Dirección de Innovación y Desarrollo, con perfiles definidos para el personal que participa en Innovación, donde el interés es que se reúnan continuamente para desarrollar proyectos derivados del plan de innovación.

Estratégicamente se ha seleccionado un personal multidisciplinario para su gestión que dinamizara los procesos; actualmente no existe para estos procesos formatos para seguimiento de resultados, ni un presupuesto destinado para tal fin.

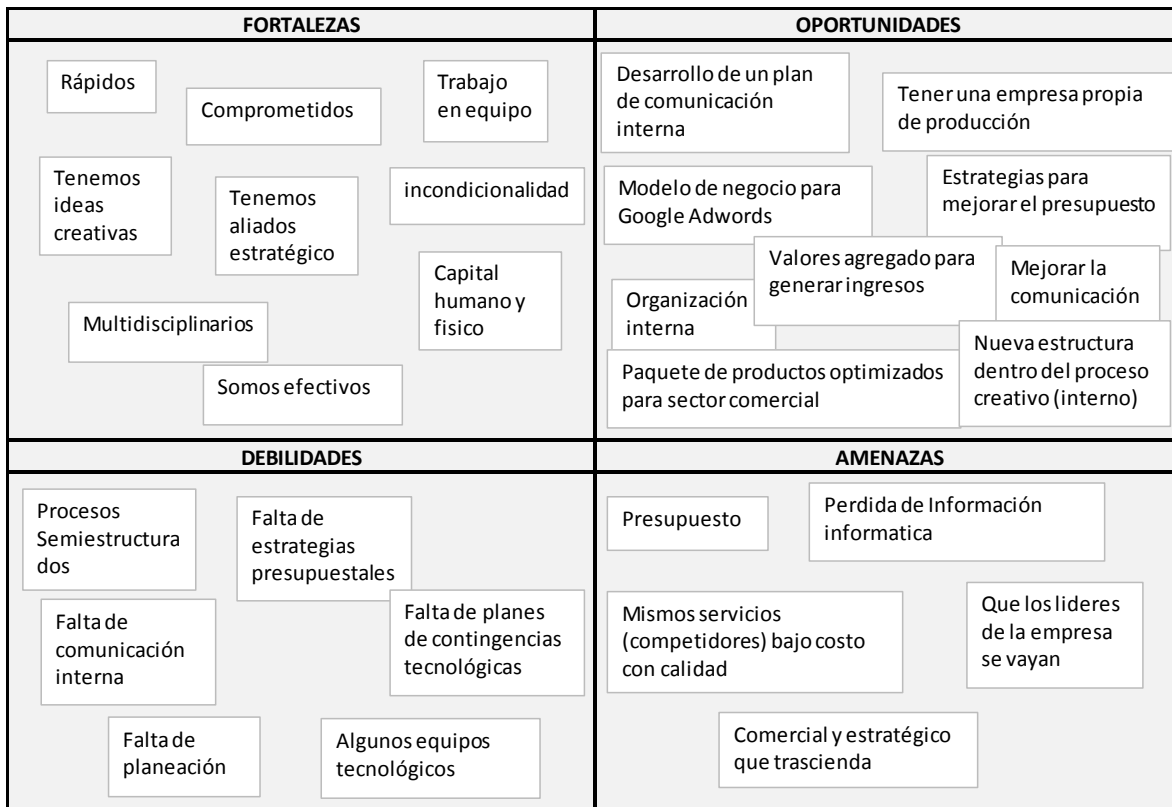
La organización cuenta con los elementos esenciales para la consolidación y fortalecimiento de los procesos de gestión de la innovación, para esto deberá estructurar un equipo base o comité de innovación y un plan piloto para la implementación de procesos de innovación.

3.3. Modelo de negocio de la empresa y aplicación de la matriz DOFA.

En la ejecución de la metodología, se realiza el análisis del modelo de negocio, bajo la metodología de Alexander Osterwalder, con su Business Model Canvas, y se realiza un taller donde se identifican los aspectos fuertes para el desarrollo de innovación desde el diagnóstico del instrumento DOFA:

A partir de la identificación de los objetivos de innovación, se analizaron a través de una Matriz DOFA las diferentes oportunidades y desafíos a los cuales se enfrenta actualmente la empresa, expresados en el siguiente cuadro:

Figura 5. Herramienta DOFA.



Fuente: Autor.

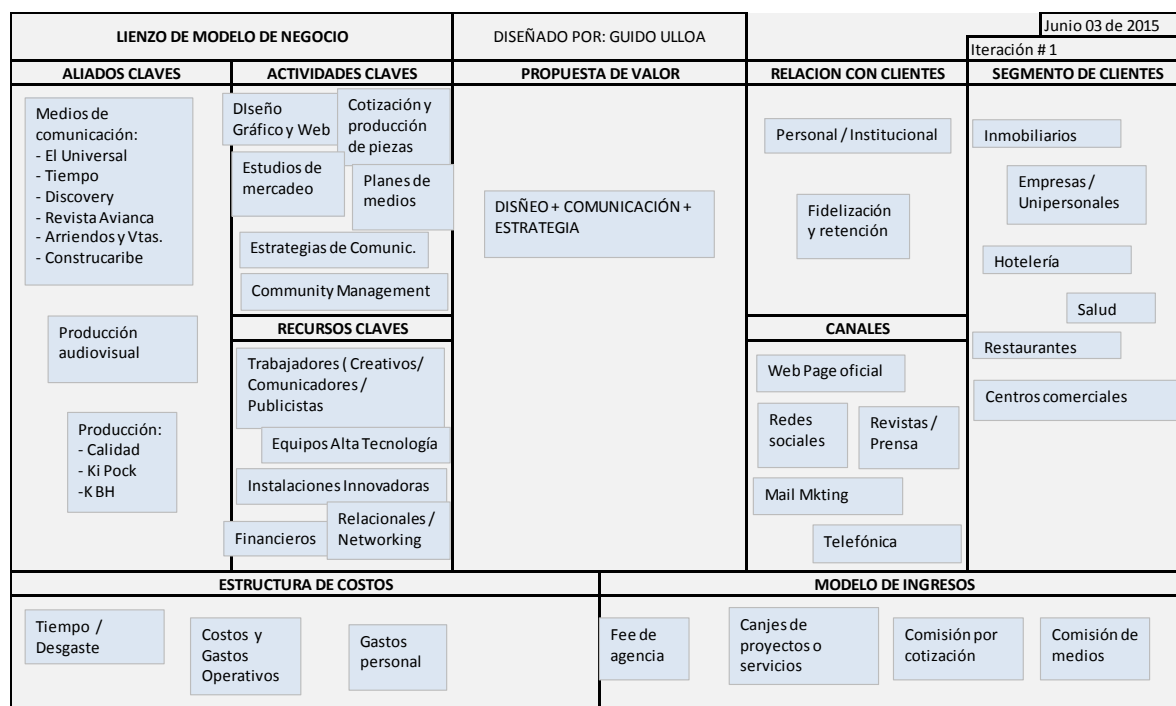
Del anterior ejercicio de identificación, fueron las bases para plantear los objetivos de innovación como también los temas para el taller de ideación.

A partir de la identificación de las estrategias definidas en la Matriz DOFA de innovación y con el propósito de identificar las oportunidades para la consecución de los objetivos de innovación, se desarrolló el Taller de Ideación, a partir del producto CREINNOVA 1. En esta sesión se desplegó el Modelo de negocios de la empresa a partir del lienzo de CANVAS, se identificaron las líneas estratégicas de innovación – LEI y se llevó a cabo una sesión de ideación a partir de la aplicación de herramientas de innovación para el desarrollo de Capacidades de

innovación en el equipo y la construcción del plan de innovación y la cartera de proyectos de innovación para la empresa.

El modelo de negocio muestra los elementos fundamentales de todo negocio, en él se muestra como la empresa crea, construye y trasmite valor hacia sus clientes, y ayuda a plantear estrategias. A continuación el modelo de negocio presentado en un lienzo:

Figura 6. Modelo de negocio GUIDOULLOA.



Fuente: Autor

De esta forma, se tiene como fuente de innovación, para la estructuración del concepto y líneas de innovación para la empresa, la información derivada del modelo de negocio y el instrumento DOFA.

3.4. Identificación y definición del equipo de gestión de innovación.

A partir de la reunión con la junta directiva de la empresa, y teniendo en cuenta los resultados preliminares del diagnóstico, se estableció que el equipo de innovación de GUIDO ULLOA sería conformado por¹⁷:

Guido Ulloa, Director General. Publicista especialista en Marketing. Universidad Tecnológica de Bolívar. Cuenta con 25 años de experiencia en: Gerencia de Mercadeo, Docencia en Pre y Postgrados de la Universidad Jorge Tadeo Lozano y Universidad de Puebla (México), consultoría en Mercadeo y Posicionamiento Estratégico de Empresas, Marketing Político, entre otros.

Diana Janacet, quien es la actual Directora de Comunicación; de profesión Comunicadora Social y Periodista. Experiencia en comunicación estratégica, corporativa y community management.

Alex Garzón, Director de Innovación y Desarrollo. Es Diseñador Gráfico de la Universidad Jorge Tadeo Lozano. Especialista en el diseño de propuestas multimedia, desarrollo de sitios web, y estrategias de marketing digital. Ha trabajado como desarrollador de experiencias multimedia y ha sido docente en la Universidad Jorge Tadeo Lozano e instituciones como el SENA.

Genny Díaz, Directora de Talento Humano. Contadora Pública de la Universidad Libre; Cuenta con una especialización en Gerencia Tributaria, y con amplios conocimientos en Auditoría Interna y Planeación Estratégica en medios de comunicación a nivel nacional.

Leonid Díaz, Creativo; Diseñador Gráfico Universidad Jorge Tadeo Lozano; Cuenta con experiencia como asesor en comunicaciones y diseñador gráfico, conocimientos en el manejo de artes gráficas en pequeño y gran formato y diseño de identidad corporativa, entre otros.

¹⁷ Información referenciada por la empresa.

Este equipo, es el responsable del desarrollo del plan estratégico de innovación en la organización, participación de las sesiones de la metodología, y de cumplir los procesos y funciones del equipo de trabajo de innovación se especifican en el proceso de gestión de innovación.

3.5. Definición de la estrategia de innovación en la organización.

Con el propósito de identificar y diseñar el Plan de Innovación y las estrategias de innovación de la empresa se llevó a cabo El TALLER 1, el cual consistió en la identificación del Concepto de innovación para la empresa, las definiciones de los objetivos y líneas estratégicas para la innovación, y la identificación de retos y oportunidades de innovación, a partir de la construcción de una matriz Matriz DOFA - CAME de innovación.

El taller fue llevado a cabo en las instalaciones de la empresa, y contó con la presencia del equipo de innovación definido en la primera sesión. En el desarrollo del taller se implementaron actividades de creatividad, inmersión, ideación y creación del modelo de negocio.

Como resultado de la inmersión y sesión de creatividad, los miembros de la empresa, definieron su concepto de innovación.

3.5.1. Definición concepto de innovación.

La empresa GUIDOULLOA define su concepto de innovación así:

“Somos una agencia de talentos que se atreven a hacer que las cosas sucedan”

El proceso de definición de innovación implica una revisión de la cultura organizacional, la cual se estructura en estos tres pilares¹⁸:

Innovamos, Este valor la empresa lo define de esta manera: “creemos en la capacidad humana de crear para mejorar la vida. Acompañamos la creación de un producto o servicio y su introducción en un mercado. Apoyamos el desarrollo, construcción y aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas”.

Somos Efectivos, Este valor la empresa lo define de esta manera: “Somos expertos en marketing individualizado. Partimos de las preferencias de nuestros clientes. Nos basamos en la relación estrecha que forjamos con cada uno de ellos, valorando su participación activa en el desarrollo de productos, servicios y soluciones”.

Confiamos, Este valor la empresa lo define de esta manera: “Crecimos gracias a la confianza de nuestros clientes. Siempre nos están alentando a dar más de nosotros mismos, sin límites ni barreras. Estamos haciendo camino, vemos el futuro con la confianza que nos dan nuestros clientes y el camino recorrido. Nuestra fe en el cambio nos dice que lo mejor está por venir”.

Durante el proceso, el concepto fue redefiniéndose, desde uno inicial que se basaba en la “proposición de ideas innovadoras” hasta la identificación de la necesidad de “realizar procesos eficaces encaminadas a la sostenibilidad”. El

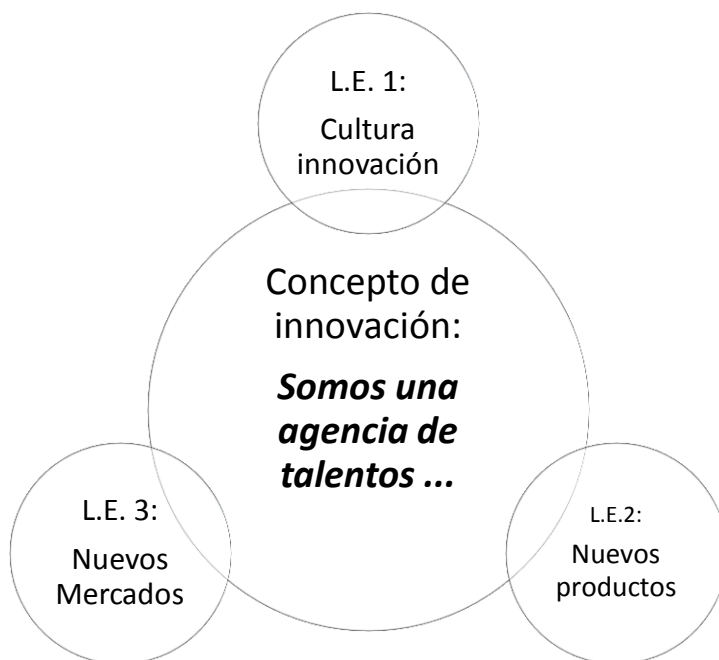
¹⁸ Información suministrada por la empresa.

concepto de innovación manifiesta los intereses estratégicos que la empresa posee en determinado estado, sustentado en los objetivos de innovación. En este sentido, el concepto va evolucionando en la medida que se logran los objetivos que sobre el mismo se fundamentan.

3.5.2. Identificación de las líneas estratégicas de innovación.

Derivado del concepto de innovación, y de las sesiones de trabajo, se consolidaron las siguientes líneas estratégicas de innovación, aprovechando las fortalezas creativas de la empresa y el interés de la gerencia en desarrollar y descubrir nuevas líneas de negocio que revolucionen su propuesta de valor:

Figura 7. Líneas estratégicas de Innovación.



Fuente: Equipo Innovación GUIDOULLOA.

El primer lineamiento estratégico es “Cultura Innovadora”, lo cual busca desarrollar las habilidades y capacidades de los colaboradores, y generación de nuevos y mejores procesos administrativos, forma de trabajo y de colaboración interna, y líneas de negocios con potencialidad económica. El empoderamiento lo concibe bajo los elementos de autonomía y poder de decisión bajo los intereses organizacionales. Permitirá avanzar más rápido en la proposición de ideas y potencializar innovaciones. En este punto, se plantean sesiones de grupo y de inmersión para conocimiento de equipo, reconocimiento y capacitaciones; esta cultura se fortalecerá con “Espacios de Innovación” para GuidoUlloa, que proponga la creatividad, este concepto implica la asimilación de la compañía como un lugar para el desarrollo de elementos y conceptos creativos, en el que se planteen procesos y recursos para tal fin. Es un espacio creativo conceptual y experimental.

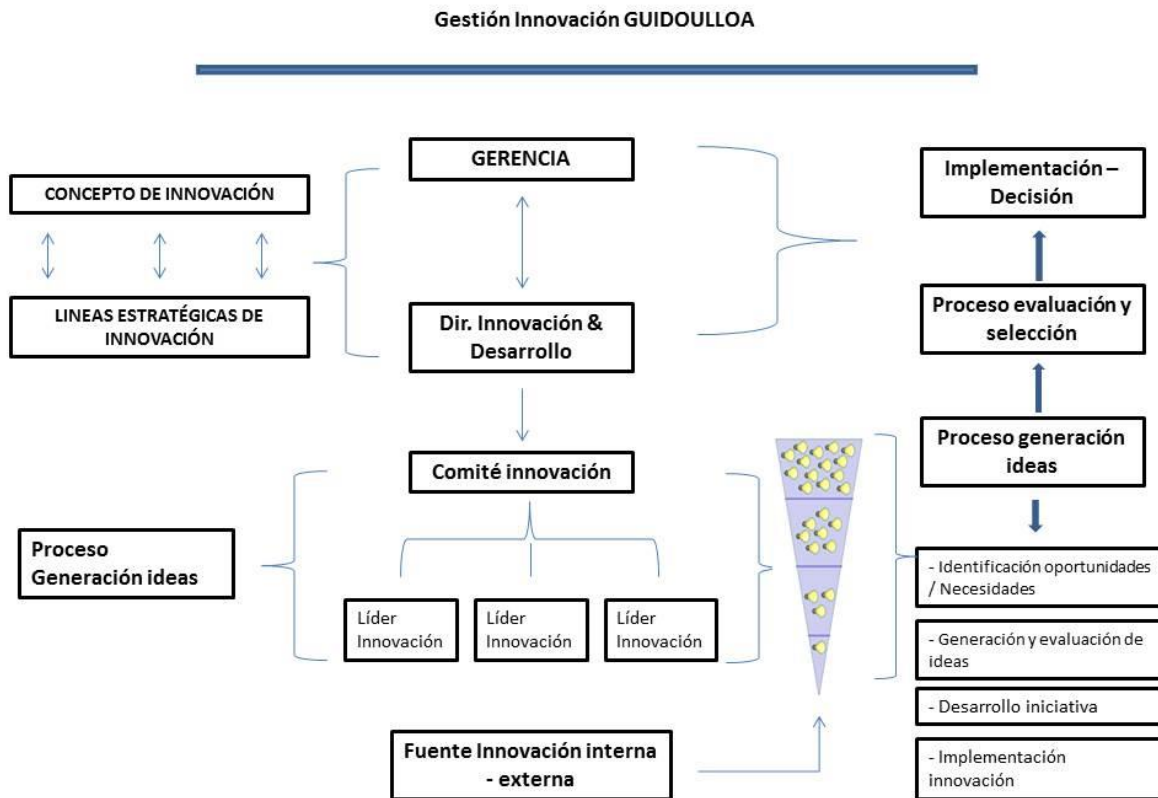
El segundo lineamiento estratégico es “Nuevos productos”, a través de la identificación de oportunidades de negocios, que propendan a la creación de valor y flujo de caja en servicios nuevos.

El tercer lineamiento estratégico es “Nuevos mercados” para GuidoUlloa. La identificación de tendencias en el sector y fuera de este que pueda ser aprovechado por el *core* del negocio.

3.5.3. Definición del proceso de gestión de la innovación y su aplicación en la empresa.

Definido el concepto de innovación y las líneas estratégicas de innovación, se plantea una estructura de procesos funcionales para la gestión de la innovación en la empresa.

Figura 8: Procesos de gestión de la innovación.



Fuente: Autor – Equipo Innovación GUIDOULLOA.

El concepto y las líneas de estrategias de innovación provienen de una decisión gerencial, y son las bases para la identificación de oportunidades.

La responsabilidad en la gestión de la innovación deriva en la dirección de innovación y desarrollo, y a su vez, en el trabajo que esta dirige del comité de innovación, estructura interdisciplinaria en GUIDOULLOA compuesto por el equipo de innovación. Los procesos de gestión de innovación, que inicia en el proceso de generación de ideas provienen de las fuentes de innovación internas y externas. Las principales funciones del comité son:

- Lideran con el ejemplo para crear una cultura de innovación en las áreas de la empresa.
- Estimulan la generación de ideas de innovación
- Apoyan y retroalimentan a los generadores de ideas en la preparación de su idea para incluirla exitosamente en el sistema de gestión de ideas.
- Proponen ideas e identifican ideas innovadoras y talento innovador en la organización.
- Dominan el uso del sistema de gestión de ideas y son facilitadores del uso del mismo en su área.
- Colaboran en el seguimiento de la implementación de ideas que aplican en las diferentes áreas.
- Buscan un espacio en sus reuniones para generar ideas.
- Coordinan las sesiones de innovación.
- Constante comunicación con la dirección de innovación y desarrollo & Gerencia general.

En cuanto a las fuentes internas, esto es, de las ideas y procesos en el interior de la empresa, la estructura propuesta es empoderar a líderes de área para los procesos de ideación internos, generación de proyectos y otras iniciativas. Se entiende por fuentes externas de innovación aquellas relacionadas a la Open Innovation búsquedas de ideas provenientes de clientes, proveedores, StakeHolders, etc.; oportunidades de desarrollo de proyectos de innovación de entidades públicas o privadas de impulso e inversión.

El proceso de generación de ideas consiste en las siguientes fases:

- a. Identificación oportunidades y/o necesidades.
- b. Generación y evaluación de ideas.

Los anteriores procesos consisten en las actividades de ideación realizadas en la compañía según las líneas estratégicas de innovación y cronograma de actividades, que parten de las fuentes de innovación identificadas.

Los procesos siguientes se manejan a nivel de decisiones gerenciales, a saber, selección de las iniciativas e implementación:

- c. Desarrollo de la iniciativa.
- d. Implementación de la innovación.

El anterior proceso se fundamenta en las líneas estratégicas de innovación de GUIDOULLOA:



Fuente: Autor – Equipo Innovación GUIDOULLOA.

3.6. Proceso de ideación para la innovación en la empresa e identificación de proyectos de alto valor.

Luego del planteamiento de los objetivos, se procedió a la elaboración de la cartera de proyectos, realizando un proceso de “BrainStorming” para la generación de ideas a través de una sesión de Ideación, aplicando procesos de divergencia y convergencia.

El objetivo de la sesión de ideación es la consolidación de una base de ideas de proyectos de alto impacto para la organización. Se inicia con calentamientos en ejercicios de creatividad. Con el concepto de innovación definido, y sus objetivos, se realiza el proceso de generación de ideas, utilizando diferentes métodos como el Wake Up Brain.

Del proceso se obtienen las siguientes ideas, el orden de la lista no implica importancia:

Tabla 3. Plan de innovación ágil.

PLAN DE INNOVACIÓN ÁGIL - Generación de ideas	
<i>Idea</i>	<i>Concepto.</i>
1	App GUIDOULLOA...
2	Prestación de servicios en...
3	Talleres internos...
4	Capacitaciones en...
5	Estudio de....
6	Espacio de...
7	Estrategia y programa de...
8	“Dulce inspiración” estrategia...
9	“Día de la singularidad”...

10	"Pines de reconocimiento" ...
11	Medición balance social....
12	"Papel del Director"...
13	Desarrollo línea de negocio...

Fuente: Autor – Equipo Innovación GUIDOULLOA.

El paso siguiente es el análisis de cada propuesta teniendo en cuenta los criterios de impacto estratégico, viabilidad teórica y comercial, riesgo, impacto financiero, estas variables son analizadas y se procede a su ponderación.

Tabla 4. Plan de innovación ágil. Cartera de ideas.

PLAN DE INNOVACIÓN ÁGIL: Cartera de ideas.						
Evaluación de cartera de ideas.						
Idea	Impacto estratégico	Viabilidad teórica	Viabilidad comercial	Riesgo	Impacto financiero	Decisión
App GUIDOULLOA...	ALTO	BAJO	ALTO	BAJO	BAJO	4
Prestación de servicios en...	MEDIO	ALTO	ALTO	BAJO	BAJO	6
Talleres internos...	MEDIO	ALTO	ALTO	BAJO	BAJO	10
Capacitaciones en...	ALTO	ALTO	ALTO	BAJO	BAJO	11
Estudio de....	ALTO	ALTO	ALTO	MEDIO	ALTO	5

Espacio de...	ALTO	ALTO	ALTO	BAJO	ALTO	9
Estrategia y programa de...	ALTO	MEDIO	ALTO	MEDIO	MEDIO	12
“Dulce inspiración” estrategia...	ALTO	ALTO	ALTO	BAJO	MEDIO	7
“Día de la singularidad”...	ALTO	ALTO	ALTO	BAJO	BAJO	2
“Pines de reconocimiento”...	ALTO	ALTO	ALTO	BAJO	MEDIO	3
Medición balance social....	ALTO	MEDIO	ALTO	BAJO	BAJO	8
“Papel del Director”...	ALTO	ALTO	ALTO	BAJO	BAJO	13
Desarrollo línea de negocio...	ALTO	ALTO	ALTO	MEDIO	ALTO	1

A continuación una descripción de las variables de decisión, las cuales se califican en la escala de ALTO, MEDIO o BAJO:

- **Impacto estratégico:** Hace referencia si la idea en particular aporta significativamente a las líneas estratégicas de innovación de la empresa (Plan de Innovación).

- **Viabilidad teórica:** consiste en los conocimientos que posee el equipo de trabajo para la ejecución de la iniciativa o si en su defecto deben ser buscados de manera externa.

- **Viabilidad comercial:** se refiere a la posibilidad que tiene la iniciativa de ser aceptada y validada por el público a quien va dirigida (clientes o colaboradores).

- **Riesgo:** Esta variable es un análisis completo del costo-beneficio de la iniciativa, sujeto a elementos tecnológicos, sociales, ambientales entre otros que den a lugar, teniendo en cuenta si depende o no de los actores de la empresa.

- **Impacto financiero:** Implica la rentabilidad y las utilidades derivadas de la iniciativa, incluyen costos, gastos operacionales, recursos financieros y en especies en la ejecución de la idea.

- **Decisión:** una vez evaluada cada iniciativa con respecto a las variables anteriores, al final se enumeran según su importancia siendo 1 más importante o con mejor calificación y así sucesivamente.

Esta es la herramienta utilizada en la fase de convergencia y evaluación de ideas, el resultado y su clasificación, es el más óptimo según las variables, sin embargo, no implica que la idea mejor puntuada sea la que se desarrolle, pues la cartera se realiza para el análisis de proyectos y su ejecución según la disponibilidad de recursos para la innovación en la organización. Según el esquema anterior, el proyecto priorizado por la empresa es la Línea de Negocio en Marketing Digital.

Una vez realizado la valoración de las iniciativas, se procede a realizar la presentación de la iniciativa de innovación, que obedece a los objetivos estratégicos que planteo la organización.

Tabla 5. Plan de innovación ágil Proyecto de innovación.

PLAN DE INNOVACIÓN ÁGIL
Objetivo de innovación Nro. _1_ NUEVOS PRODUCTOS.
Desarrollo línea de negocio...
<u>Descripción de la iniciativa:</u>
Nueva línea de negocio para GUIDOULLOA orientada...
<u>Impacto de la iniciativa:</u>
Necesidad que se le resuelve al cliente:...
Oportunidad para GUIDOULLOA:...

Fuente: Autor – Equipo Innovación GUIDOULLOA.

El anterior proyecto será el piloto a desarrollar en el despliegue del plan de innovación en la empresa.

3.7. Cronograma de actividades orientadas a la innovación.

A continuación el programa propuesto para la gestión de innovación del segundo semestre de 2015:

Tabla 6. Cronograma piloto gestión de la innovación.

CRONOGRAMA PILOTO GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN		
Fecha	Actividad	Responsable
4/agosto	Socialización plan de innovación	Comité innovación
5/agosto	Desarrollo proyecto innovación incremental	Comité innovación
Por definir	Desarrollo día de la singularidad	Comité innovación
18/agosto	Sesión Binakle UTB (1er)	Comité innovación
26/agosto	Desarrollo procesos innovación y calendario de sesiones de ideación	Comité innovación
26/agosto	Identificación líderes de área	Comité innovación
Por definir	Sesión Binakle UTB (2do)	Comité innovación
2/Sept.	Identificación oportunidades / Necesidades	Comité innovación
11/Sept.	Sesión Ideación (Generación ideas)	Líder de Innovación
13/Sept.	Evaluación y selección	Dir. I+D
18/Sept.	Decisión e implementación	Gerencia + Comité Innov.

El proceso de identificación y de decisión es recurrente a cada área o proceso de ideación propuesto.

Este cronograma está sujeto a revisión y a inclusión de actividades encaminadas a la gestión de innovación.

3.8. Resultados derivados del proceso de implementación.

El proceso de implantación de la metodología en la empresa GUIDOULLOA trascurrió en un periodo de un mes y medio, con sesiones de trabajo programadas con la compañía.

Como resultado de esta iniciativa, la empresa posee un proceso de gestión de innovación, que soporta las actividades del departamento de innovación. Puntualmente, derivado del cuadro de proyectos, se desarrolla en la empresa la propuesta de innovación incremental en Marketing Digital, denominado “Planteamiento estratégico de una nueva línea de negocio para GUIDOULLOA orientada a la generación de estrategias de posicionamiento en marketing digital de los productos y marcas de los clientes para alcanzar y mantener mayores y más rápida visibilidad”.

De igual forma, la empresa se encuentra en el proceso de certificación ICONTEC en Innovación, de lograr culminar el proceso, sería una organización pionera en la ciudad de Cartagena en obtenerla.

4. CONCLUSIONES.

Ante un mundo cambiante, la capacidad de resiliencia y adaptación al cambio son fundamentales, ante el devenir mismo del destino, las personas y las empresas han de desarrollar habilidades para sobreponerse al curso mismo del tiempo. Es allí, donde el emprendedor, cuya visión de aprovechar oportunidades y hacerlas realidad hace la diferencia, introduciendo innovaciones al mercado.

La innovación, es para las empresas la piedra fundamental que permite su crecimiento y desarrollo en el mercado, le añade competitividad, originalidad y destreza, elementos característicos de una propuesta de valor ganadora. Es por lo tanto, necesario, procesos de aprendizajes organizacionales para los temas de innovación.

La presente tesis, solo propone una forma de ver la innovación, derivada del aprendizaje y experiencia Universitaria. Su aplicación, ayuda a los investigadores a conocer mejor la naturaleza compleja de la innovación y sus elementos que interactúan. Se propuso, unos lineamientos generales para el logro de un plan de innovación ágil en las organizaciones alimentado de las habilidades y capacidades que se instruyen a lo largo del acompañamiento.

Se dispuso, igualmente, su aplicación en una empresa reconocida por su capacidad de innovación en la ciudad de Cartagena, como lo es GUIDOULLOA, para validar los elementos teóricos y comprobar su funcionabilidad en la práctica.

Las experiencias aquí encontradas, sumadas al periodo de educación de la Maestría, han sido gratificantes. El uso del conocimiento aplicado en las organizaciones para alcanzar valor por medio de la innovación, son el resultado de procesos de investigación, lo cual deriva en esta propuesta metodológica de construcción de innovación en las organizaciones.

5. BIBLIOGRAFÍA.

Arraut, L. C. Innovación en el modelo de negocio. Cartagena - Colombia.

Escorsa, P. (2001). Inteligencia competitiva y transferencia de tecnologías: reflexiones para el desarrollo de la relación Universidad - Empresa.

Madrid + d. (2003). Creación de Empresas de base tecnológicas: la experiencia internacional.

Osterwalder, A & Pigneur, Yves (2010). Bussines Model Generation.

Blank, Steve & Dorf, Bob (2012). The Start Up Owner's Manual: The step by step guide for building a great company.

Ries, Eric (2015), El método Lean Start Up.

Christensen, Clayton (1999), El dilema de los innovadores y la solución de los innovadores.

Cooper, Brant (2010). The Entrepreneur's Guide to Customer Development.

Varela, Rodrigo (2011). Desarrollo, innovación y cultura empresarial.

Afuach, A. (1999). La Dinámica de la Innovación Organizacional: un nuevo enfoque para lograr ventaja competitiva.

Chesbrought, H. (2003). Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting From Technology.

Chesbrought, H. (2003). Open Business Models: How To Thrive in the New Innovation Landscape.

CIDEM (2004). Guía de Gestión de la Innovación.

Manual de Oslo (2005) guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. OECD & Eurostat.

Drucker, P. (1998). The Discipline of Innovation.

Porter, M. (2006). Estrategia y ventaja competitiva.

Márquez García, J. (2010). Innovación en modelos de negocio: la metodología de Osterwalder en la práctica.

Morales Gualdrón, S. (2008). El emprendedor académico y la decisión de crearspin-off: un análisis del caso español.

Vence Deza, X. (1995). Economía de la innovación y del cambio tecnológico.