

LOS PROCESOS DE INNOVACIÓN EMPRESARIAL DE LAS PYME DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS MODELOS DE DIAGNÓSTICO. UN ESTUDIO DE CASO¹

Nelson Orlando Alarcón Villamil ²
Melva Inés Gómez Caicedo ³

RESUMEN

El presente estudio de caso expone el análisis de los aportes que el Modelo de Indicadores de Gestión Sostenible y Asociatividad (MIGSA) puede generar en el desarrollo de procesos de innovación empresarial en las pyme, puesto que es una herramienta a través de la cual se identifican los factores que requieren de acciones para el mejoramiento de la actividad productiva. La metodología utilizada se apoya en un análisis descriptivo y explicativo de las propiedades de MIGSA y su relación con los procesos de innovación empresarial, uno de los factores de competitividad en los que se fundamenta el modelo. Los resultados que se presentan fueron obtenidos a través de la aplicación del MIGSA en un hotel de la ciudad de Bogotá, durante dos etapas distintas –con un periodo de diferencia de un año y medio–. De la primera etapa, se concluyó que los principales factores que incidieron en la pérdida o carencia de procesos de innovación empresarial, fueron la falta de actividades de gestión del conocimiento, atención a la comunidad, uso de tecnología aplicada al mejoramiento de las actividades, acciones dirigidas al mejoramiento del mercadeo y prácticas asocia-

tivas. De la segunda, se puede considerar que la organización hizo uso de la información para optimizar su gestión, y que el modelo es una herramienta que permite a las organizaciones mejoras internas y externas que benefician su actividad económica.

Palabras clave:

Innovación, asociatividad, gestión sostenible, competitividad, pyme.

Abstract

This case study presents an analysis of the contributions that the model Indicators of Sustainable Management and Partnerships (MIGSA) can result in the development of business innovation processes in SMEs, since it is a tool through which identify the factors that require actions to improve productive activity. The methodology is based on a descriptive and explanatory analysis of the properties of MIGSA and its relation to business innovation processes, one of the factors of competitiveness in which the model is based. The results presented were

¹Artículo de resultados parciales del proyecto de investigación "Análisis empírico de la aplicación MIGSA en PYMES de ciudades diferentes a Bogotá, para los sectores de calzado, prendas de vestir y turismo", financiado por la Fundación Universitaria los Libertadores y de la línea de investigación institucional Globalización y Desarrollo Sostenible.

²Candidato a Master en Administración de la Universidad Nacional de Colombia, Economista, miembro del grupo Competir –categoría C por Colciencias, Docente del Programa de Administración Turística y Hotelera de la Fundación Universitaria los Libertadores y de la Fundación Universitaria Cafam. Bogotá Colombia. Correo electrónico: noalarconv@libertadores.edu.co

³Candidata a Master en Finanzas del Tecnológico de Monterrey, Economista, miembro del grupo Competir catalogado en categoría C por Colciencias, Docente del Programa de Administración de Empresas de la Fundación Universitaria los Libertadores. Bogotá Colombia. Correo electrónico: migomezca@libertadores.edu.co



obtained through the application of MIGSA in a hotel in Bogotá, during two distinct phases - a period unlike a year and a half. In the first stage, it was concluded that the main factors that influenced the loss or lack of business innovation processes, were the lack of activities for knowledge management, community care, use of technology applied to the improvement of activities, actions aimed at improving marketing and associative practices. In the second, we can consider that the organization took the information to optimize their management, and that model is a tool that allows improved internal and external organizations that benefit their business.

Key Words:

Innovation, associativity, sustainable management, competitiveness, Pyme.
Código JEL: O10 - O40 - Q01

INTRODUCCIÓN

Las pyme colombianas han registrado una creciente participación en el mercado interno, sin embargo, aún no se consideran competitivas frente a empresas que han llegado al país gracias al proceso de globalización económica. Por esta razón, el Grupo Competir elaboró el Modelo de Indicadores de Gestión Sostenible y Asociatividad (MIGSA), el cual permite evaluar la gestión sostenible y la asociatividad que registra una empresa y el impacto de sus procesos internos y externos en aras de crecimiento económico y posicionamiento.

MIGSA se caracteriza por arrojar un indicador cuantitativo para cada propiedad, estos elementos son fundamentales para facilitar el posicionamiento de la empresa en el mercado, los cuales se encuentran asociados a políticas y prácticas, que según Drucker (1997) promueven

el mejoramiento de la innovación empresarial a través de: receptividad, desempeño, gestión y plan de acción, facilitando el desarrollo de la competitividad.

El presente artículo se desarrolla de la siguiente manera. En la primera parte, se presentan los conceptos relacionados con la innovación en los procesos empresariales. En la segunda, se exponen los fundamentos de MIGSA y su relación con la innovación. En la tercera, se presentan los resultados de la aplicación del modelo en un hotel de la ciudad de Bogotá en dos momentos –separados por un año y medio–. Finalmente, se destacan las principales conclusiones de la investigación.

CONCEPTUALIZACIÓN DE LA INNOVACIÓN EN LOS PROCESOS EMPRESARIALES

Las primeras iniciativas consensuales de construcción del concepto de innovación se lograron exhibir en el Manual de Oslo en 1997 con la intención de realizar mediciones y estudios de actividades científicas y tecnológicas. En dicho manual, se clasifican las innovaciones en cuatro tipos: productos, procesos, organización y marketing (OECD, 2006).

La innovación es un proceso que permite el mejoramiento de productos y servicios. Para Drucker (1997), es la herramienta primordial de un empresario innovador y un elemento fundamental para el crecimiento de la empresa.

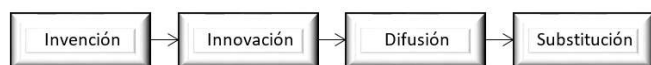
En la actualidad, el mercado se encuentra en permanente crecimiento, situación que ha hecho que las empresas incorporen elementos innovadores para obtener posicionamiento y reconocimiento en el mercado. Para Christensen (1999), existe un dilema cuya causa se fundamenta en tres factores esenciales: innovación

sostenida y radical, relacionada con la mejora continua y la funcionalidad de los productos y servicios existentes; el ritmo del progreso tecnológico que puede adelantarse a las necesidades de los mercados; y el cliente que influye de manera importante en los resultados a obtener.

El economista Joseph Schumpeter fue uno de los primeros escritores en abordar el concepto de innovación, y lo hizo a través de la teoría del desarrollo de las organizaciones, la cual, según este, se presenta gracias a la interacción de una serie de factores tanto internos como externos.

Para Schumpeter (1941, citado por Murcia, 2011), la innovación surge a partir de las combinaciones que se realizan con los recursos productivos, tomando cinco formas principales: a. La introducción de un nuevo producto o de una nueva calidad de un producto ya existente; b. La introducción de un nuevo proceso de producción; c. La apertura de un nuevo mercado; d. El desarrollo de una nueva fuente de insumo y e. Los cambios en la organización industrial.

Una de las bases del concepto de innovación establecida por Schumpeter, se fundamenta desde la invención, concebida como la generación de productos o servicios a partir de necesidades identificadas, creando un enfoque lineal que facilita la transferencia de conocimiento y el mejoramiento de procesos finales.



Gráfica N° 1.

Enfoque lineal de la innovación

Fuente: Murcia, H. (2011). *Creatividad e Innovación para el desarrollo empresarial*

Freeman (1975) plantea que el éxito en la innovación depende de: una intensa I+D profesional dentro de la empresa, de la realización de investigación básica o estrecha conexión con quienes llevan a cabo tal investigación, del uso de patentes para asegurarse protección, de plazos de decisión más cortos que los competidores, de una inclinación a asumir riesgos, de una rápida e imaginativa identificación de un mercado potencial y su atención, de una buena comunicación y de la interacción entre producción y comercialización.

Asimismo, para Freeman (1987), las redes que se generan en las economías y que pertenecen a los sectores público y privado, tienden a iniciar, modificar y difundir nuevas tecnologías, debido a las condiciones que actualmente exige el mercado.

De allí que en Colombia, el Sistema Nacional de Innovación (SNI) actúa como un sistema abierto del cual forman parte las políticas, estrategias, programas, metodologías y mecanismos para la gestión, promoción, financiación y divulgación de la investigación científica y la innovación tecnológica, así como las organizaciones públicas, privadas o mixtas que realicen o promuevan el desarrollo de actividades científicas, tecnológicas y de innovación (RICYT, citado por Rojas, 2014).

Por consiguiente, el papel que tienen las empresas en el marco del desarrollo de procesos innovadores, está ligado directamente con el manejo de la información y la claridad en los procesos.

Para ello se puede hacer uso de diferentes herramientas administrativas, productivas y financieras, que permitan determinar las falencias que presenta la empresa y generar un plan de mejora haciendo uso de la estrategia.

MIGSA Y LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL

Drucker (1985) plantea que el único propósito válido de la empresa es crear un cliente, por lo que esta solo tiene dos funciones básicas: comercialización e innovación. Por este motivo, se sujeta a la implementación de objetivos estratégicos que les lleva a crear nuevos procesos que generen impacto social y económico

Siendo la innovación una necesidad latente en las empresas, el Grupo Competir utiliza el Modelo de Indicadores de Gestión Sostenible y Asociatividad (MIGSA), como una herramienta que permite evaluar diversos factores internos y externos que contribuyen al mejoramiento de procesos para la producción y comercialización de bienes y servicios.

El modelo está compuesto por nueve propiedades: recursos humanos, conocimiento, calidad, tecnología, mercadeo, medioambiente, comunidad, ética y asociatividad. La aplicación de cada una de ellas permite que a través de indicadores e índices se logre determinar las falencias de la empresa en los escenarios en los que realiza su actividad comercial.

METODOLOGÍA

La investigación desarrollada en dos etapas, buscaba identificar y verificar la utilización de la información arrojada por el MIGSA en la primera medición realizada, la cual permitió determinar el nivel de alcance de las políticas y prácticas de gestión sostenible y asociatividad de un hotel de la ciudad de Bogotá.

La primera etapa, se desarrolló durante noviembre de 2012 en las instalaciones del hotel con la ayuda del gerente; en dicha ocasión se indagó sobre las políticas y prácticas desarrolladas por la organización y que corresponden a actividades de gestión ambiental, de recursos humanos, gestión del conocimiento, gestión de la calidad, gestión de la ética empresarial, gestión con la comunidad, gestión tecnológica, gestión de mercadeo y percepciones y prácticas de asociatividad. Estas corresponden a las nueve propiedades que el modelo vincula. Al finalizar este proceso, se le ofreció al interesado el diagnóstico general del hotel –provisto por el modelo–, y un plan de mejora para el mismo.



Gráfica N° 2. Propiedades del Modelo de Indicadores de Gestión Sostenible y Asociatividad
Fuente: Grupo Competir (2014)

La segunda etapa, fue desarrollada durante el mes de mayo de 2014 en las instalaciones del hotel y nuevamente se contó con la ayuda del gerente. En esta, se confrontaron los resultados y observaciones previas, para identificar el avance de la organización en la implementación de políticas y prácticas que beneficien su actividad, haciendo uso nuevamente del MIGSA.

El instrumento, que durante un largo periodo ha estado en procesos de validación para diferentes sectores económicos de Colombia y México, proporciona un indicador cuantitativo para las propiedades medidas. Asimismo, durante la investigación, se hizo necesario complementar dicha información con las recomendaciones y apreciaciones culturales, sociales y económicas del gerente del hotel, lo que implicó la vinculación del enfoque cualitativo, proporcionando así el carácter de mixta a la investigación.

Por todo lo anterior, y dado que la obtención de datos se derivó de una serie de fuentes tanto cualitativas como cuantitativas, las cuales, incluyen la percepción y comportamiento de las personas involucradas, la investigación puede considerarse un estudio de caso (Yin, 1989).

A su vez, Yin (2003) considera el estudio de caso como mecanismo viable de investigación cuando "... se busca responder a preguntas del tipo "cómo" o "por qué", el investigador tiene poco control sobre los sucesos, y cuando el foco de atención se sitúa dentro del contexto de un fenómeno contemporáneo en la vida real" (p. ¿?).

Según Ghauri (citado por Monge, 2010) los estudios de caso tienen la característica de usar evidencias, tanto cuantitativas como cualitativas o cualquier combinación de estas.

RESULTADOS

Las propiedades de MIGSA que permiten identificar el grado de innovación que tiene la empresa son: gestión de conocimiento, de calidad, de mercadeo y prácticas de asociatividad.

A su vez, MIGSA ha permitido en las empresas diagnosticadas la implementación de estrategias que facilitan el cumplimiento de objetivos económicos y empresariales, por ello, es comúnmente aplicada en diferentes espacios de tiempo, con el fin de identificar los avances obtenidos, y los rezagos en aquellos elementos de la actividad económica propensos de mejora.

Los resultados que a continuación se presentan son los obtenidos de las cuatro propiedades que tienen una relación directa con la innovación empresarial, estos, exponen tanto los cambios registrados por el hotel después del diagnóstico provisto por el MIGSA, como las falencias internas identificadas que sometían su desarrollo. La Gráfica N° 3 presenta los resultados generales de las propiedades medidas y que corresponden a la evaluación de 13 indicadores y 47 índices de medición.



Gráfica N° 3. Comparativo de los resultados obtenidos tras la aplicación de MIGSA en el hotel
Fuente: Grupo Competir (2014)

La gestión de conocimiento: facilita la aplicación de teorías y conceptos en los procesos de mejoramiento de la producción y comercialización de bienes y servicios. Algunos de los indicadores que permiten medir la aplicación de los mismos son: recurso humano competente, espacios para el desarrollo de la actividad económica, aprovechamiento de la tecnología, influencia del entorno, frecuencia y medición de la innovación.

Los resultados de esta propiedad (Gráfica N° 4) muestran que en el segundo semestre de 2012, el aporte generado por los empleados era bastante significativo para los procesos, dada su experiencia en el cargo. Según la medición realizada por el modelo, este elemento fue evaluado con un 74% de cumplimiento. Sin embargo, en el año 2014, por el contrario, se obtuvo un 72% –disminuyendo aunque no de manera significativa–, debido a la contratación de personal cualificado requerido para el mejoramiento de las actividades desarrolladas por el hotel, como parte del proceso de calidad establecido para el cumplimiento del plan estratégico generado una vez conocidos los resultados de la primera aplicación.



Gráfica N° 4. Gestión del conocimiento. Año 2014 - 1
Fuente: Grupo Competir (2014)

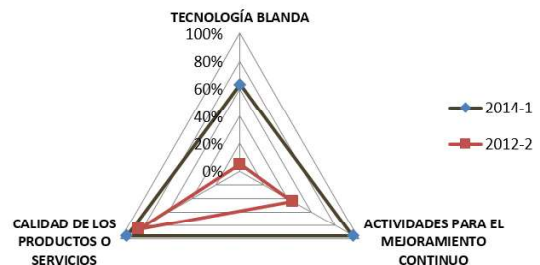
La medición en la gestión de calidad, facilita la identificación de los procesos que desarrolla la empresa y su nivel de efectividad. Algunos de los indicadores que permiten su análisis son: herramientas para la implementación de sistemas

de calidad, gerenciamiento de rutina y de mejora, actividades para direccionar la empresa, interacción de la calidad realizada, programada y necesaria y, ciclo PHVA.

Uno de los grandes cambios generados por el hotel durante el periodo de estudio fue en la atención a sus procesos de calidad, por esta razón, el cambio en la medición se dio en 39 puntos porcentuales, al pasar de 45% durante el 2012 a 84% para el 2014. Los tres indicadores medidos (Gráfica N° 5) aumentaron en relación con la primera medición, siendo el de tecnología blanda el que cambio más drásticamente al pasar de 5% a 63%, esto, fue producto de la implementación de herramientas como los diagramas de control de procesos y los adelantos en procesos de certificación de calidad.

Por otra parte, el indicador de actividades de mejoramiento continuo paso de 44% en 2012 a 95% en 2014, entre otras razones, como producto de la implementación de mecanismos de capacitación del personal en procesos de calidad y por cambios en las políticas internas del hotel, las cuales generaron variaciones en la cultura organizacional.

Por último, el indicador de calidad de los productos y servicios presentó una variación de 10% al pasar de 85% a 95% de cumplimiento. Según la gerencia, este resultado fue producto de todo el proceso de calidad adelantado, ya que se pudo hacer partícipes a todos los trabajadores de las áreas del hotel en función de atención al público y mejora en los procesos internos.



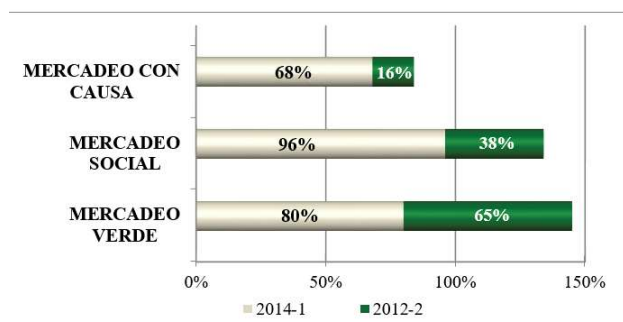
Gráfica N° 5. Comparativo de las prácticas de gestión de la calidad
Fuente: Grupo Competir (2014)



La propiedad de mercadeo se enfoca en el conocimiento y práctica que tiene la empresa para implementar procesos relacionados con la promoción de bienes y servicios. Los elementos que utiliza la herramienta para evaluarlo son: etiquetas y empaques, responsabilidad social y ambiental como valor agregado, participación en redes ambientalmente responsables, selección de proveedores, estrategias de comunicación y estructura de mercadeo.

En la evaluación, las actividades relacionadas con gestión de mercadeo fueron mejoradas significativamente. En el segundo semestre de 2012 se obtuvo un cumplimiento del 40% en actividades relacionadas con el mercadeo verde, social y con la causa específica.

A su vez, la proyección de medidas dirigidas a mejorar el conocimiento del servicio que se ofrece en el hotel, permitieron que en el primer semestre del año 2014 se obtuviera un nivel de cumplimiento del 81%, siendo mercadeo social el indicador con mayor nivel de cumplimiento, seguido por mercadeo verde y mercadeo con causa con porcentajes del 80 y 68 respectivamente.



Gráfica N° 6. Gestión de mercadeo. Año 2014 - 1
Fuente: Grupo Competir (2014)

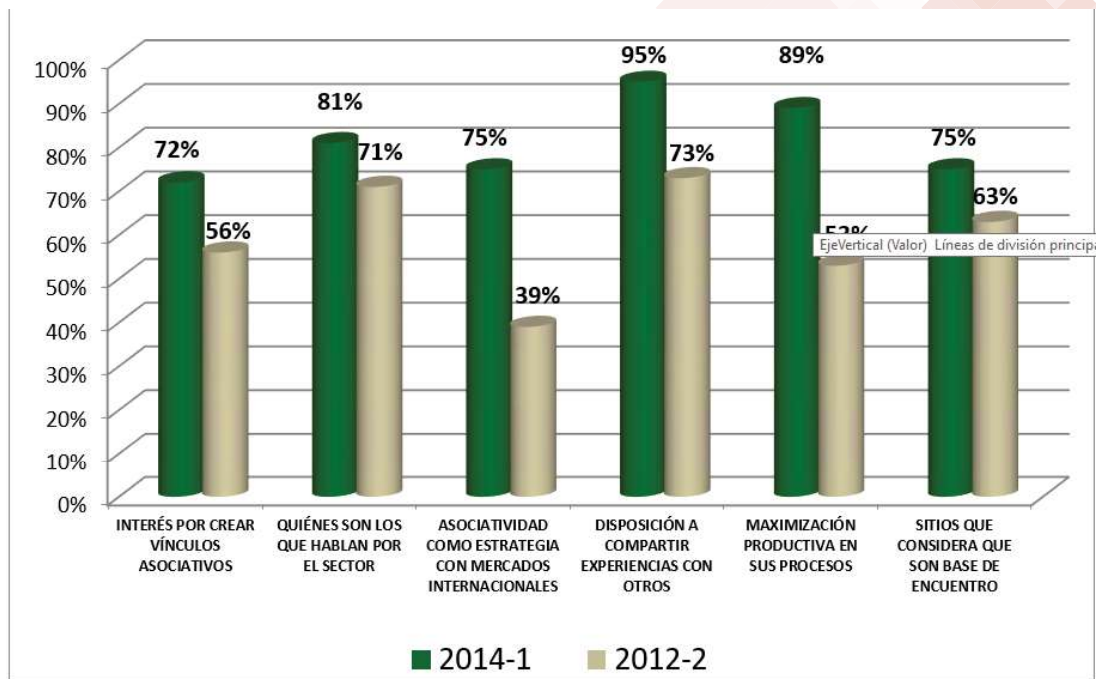
En aspectos como satisfacción real de las necesidades del segmento objetivo, transparencia en la veracidad en la comunicación de sus productos y el grado de interés en el bienestar

de la sociedad, el hotel registró un aumento significativo, debido a las diferentes estrategias programadas para difundir la actividad comercial del establecimiento.

Por otra parte, las prácticas de asociatividad establecen los esquemas de cooperación que la empresa realiza con los agentes que participan en su entorno económico. De esta manera, se pueden identificar principalmente: los espacios de encuentro, el conocimiento de nuevas tecnologías, la confianza, las relaciones de cooperación, la generación de alianzas, el cumplimiento de normas y el benchmarking.

Luego de la evaluación y comparación de prácticas de interacción con entidades tanto del mismo sector como de otros sectores, se pudo identificar un aumento general del 21%, pasando de 59% en 2012 a 81% en 2014. Dicha medición se realizó por medio de 6 indicadores y 21 índices que permitieron revelar cambios como: aumento en 36% en la medición de la asociatividad como estrategia con mercados internacionales (Gráfica N° 7), este se presentó por la búsqueda de acompañamiento de entidades, la mejora en alianzas, el cumplimiento de normas y las capacitaciones generadas por la compañía a todo el personal.

Por otra parte, al comparar el indicador de maximización productiva en sus procesos, el cambio generado de 36% se explica en gran medida por la gestión del conocimiento y la utilización de tecnología limpia en los procesos, esto, está estrechamente relacionado con la facilidad de compartir experiencias con otras compañías a través de actividades asociativas y círculos gremiales.



Gráfica N° 7. Comparativo percepciones y prácticas de asociatividad
Fuente: Grupo Competir (2014)

CONCLUSIONES

Al iniciar sus prácticas de transformación interna y adelantar con ello procesos de certificación, fue necesario el cambio de una parte del personal de la compañía por uno más calificado y adelantar procesos de cualificación del restante. Esto provocó a juicio del gerente un cambio significativo en los servicios prestados, pero también algunos traumatismos durante los procesos de incorporación de los mismos. Los resultados de la incorporación de políticas y prácticas de mejora en la relación con empresas, clientes, trabajadores y el gobierno, le permitió a la organización acceder a círculos y agremiaciones para optimizar su imagen.

El hotel se benefició de la incorporación y el trabajo con otras compañías agremiadas, esto le permitió generar espacios de comunicación, compartir conocimientos específicos, ingreso a mecanismos de promoción internacional y conocimiento de la competencia.

A la organización aún le hace falta promover espacios de concertación y diálogo con otras entidades, esto le permitirá mejorar la posición de mercado que tiene y a su vez generar alianzas beneficiosas para su actividad.

Los cambios generados en las diferentes áreas del hotel, se pueden explicar en gran parte por el inicio de los procesos de calidad. Este aspecto, fue considerado durante la primera aplicación del modelo como uno de los más deficientes en términos de cumplimiento, y con mayor potencial de diferenciación. Las modificaciones realizadas al iniciar dichos procesos, permitieron al gerente del hotel recibir personal externo que asesorara la entidad, este renovó con una imagen actual los mecanismos de atención y ofrecieron una visión diferente del mercado.



Para terminar, luego de analizar el comportamiento y utilización de la información diagnóstica arrojada por el MIGSA en su primera aplicación durante el año 2012, y al contrastar dichos resultados con los obtenidos durante el 2014, se puede considerar que la organización hizo uso de la información para optimizar su gestión, y que modelo es una herramienta que permite a las organizaciones mejoras internas y externas que benefician su actividad económica.

BIBLIOGRAFÍA

- Afuah, A. (1999). La dinámica de la innovación organizacional. Editorial Oxford University Press. México D.C.
- Cristian Geldes
- Christensen, C (1999). El dilema de los innovadores. Editorial Garnica.
- Cooper, RG. (1994). Perspective: Tbird-Generation New Product Processes, Journal of Product Innovation Management
- Corma, F. (2011). Innovación, innovadores y empresa innovadora. Ediciones Díaz de Santos. España
- De La Torre, S. (1998). Cómo innovar en los centros educativos. Ed. Escuela Española, Madrid.
- Drucker, P.F. (1985). The Practice of Innovation, Innovation and Entrepreneurship Practice and Principles, Harper & Row, New York.
- Flores, M. D. R. S., & Cabrera, E. A. M. La innovación y el empresario innovador en Drucker. ISBN 978-607-95030-7-9
- Hernández, H. (2008). Empresa, Innovación y Desarrollo. Universidad Nacional. Bogotá.
- J.A., (1941). Alfred Marshall's Principles: A Semi-Centennial Appraisal. American Economic Review.
- Murcia, H. (2011). Creatividad e Innovación para el desarrollo empresarial. Ediciones de la U. Bogotá (Colombia). P. 111
- OECD (2006), Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación, Organization for Economic Co-operation and Development OECD y Eurostat, Tercera Edición, Traducción española, 194pp
- Rojas Berrío, S. P., Topete Barrero, C. T., & Sánchez Torres, M. (2014). Modelos de evaluación del desempeño de actividades científicas. Casos Colombia y México.
- Rogers, E. M. (1995). Diffusion of Innovations (4th ed.). New York: Free Press. Schumpeter,
- Vargas, M. (2003). La innovación tecnológica en la industria colombiana. Observatorio colombiano de ciencia y tecnología (Colciencias). Bogotá
- Veiga, L. Artículo: Innovación y Competitividad. Hoy y ayer.
- Yin, R. K. (2003). Applications of Case Study Research. Sage Publications. 3rd Edition.