

**LAS ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN EN EMPRESAS DEL SECTOR  
COSMÉTICO DE BOGOTÁ**

Juan Bautista Pardo Poveda

Hector Adolfo Mora Pastrana

Mauricio Rojas Hernández

Propuesta de Trabajo de Grado para optar al título de Administrador de Empresas

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**BOGOTÁ D.C. AGOSTO DE 2010**

## TABLA DE CONTENIDO

Pag.

INTRODUCCIÓN	3
RESUMEN EJECUTIVO	5
1. PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA	7
2. OBJETIVOS	8
2.1. OBJETIVO GENERAL	8
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
3. JUSTIFICACIÓN	9
4. MARCO DE REFERENCIA	10
4.1. LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL	14
4.1.1. Escuelas de pensamiento estratégico	14
4.1.1.1. Escuelas prescriptivas	15
4.1.1.2. Escuelas descriptivas	17
4.1.1.3. Escuelas de integración	22
4.1.2. Enfoques de la estrategia	23
4.1.2.1. Enfoque clásico	24
4.1.2.2. Enfoque evolucionista	27
4.1.2.3. Enfoque procesual	30
4.1.2.4. Enfoque sistémico	33
4.2. EL DISEÑO Y FORMACIÓN DE LA ESTRATÉGICA	36
4.2.1. El proceso de diseño de estrategias	37
4.2.2. La formulación de la estrategia	41
4.3. LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA	43
4.4. MONITOREO, SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA	45
5. ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN	49
5.1. ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN	62
5.2. SECTOR COSMÉTICO	66
5.3. INNOVACIONES EN EL SECTOR COSMÉTICO	67
5.4. DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA EN EL SECTOR COSMÉTICO	70
5.5. FORMAS DE DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN EL SECTOR COSMÉTICO.	73
5.6. ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN EN EL SECTOR COSMÉTICO	84
Conclusiones.	87
Bibliografía	90
Anexo 1. ENCUESTA SOBRE ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN EN EL SECTOR COSMÉTICO	93

## INTRODUCCIÓN

La formación de administradores de empresas en la Facultad de Estudios a Distancia de la Universidad EAN nos ha mostrado nuevas visiones del mundo empresarial, la aplicación de diversas teorías en la gestión de las organizaciones y los desarrollos teóricos de la estrategia en las empresas.

El despliegue de una estrategia determinada en la organización tiene una serie de acciones y actividades previas como el proceso de diseño y formulación de la estrategia y la posterior puesta en marcha. Para lograr un efectivo despliegue de la estrategia en la organización es necesario emprender acciones de monitoreo, seguimiento y control de la implementación de la estrategia.

Una efectiva implementación de la estrategia tiene como propósito explorar las diversas alternativas de la aplicación los recursos empresariales para lograr una eficiente fabricación de productos y prestación de servicios para satisfacer las necesidades de los clientes, consumidores y mercados. Además una buena estrategia permite aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno mediante la realización de actividades de innovación en las empresas.

Por esta razón, se desarrolla el trabajo de grado **las estrategias de innovación en empresas del sector cosmético de Bogotá** para estudiar y analizar las distintas opciones que ofrece el sector para emprender actividades de innovación en las empresas en especial en el ámbito de los procesos, los productos y los mercados.

El trabajo de grado se ha estructurado en cuatro partes, la primera dedicada al Marco de referencia, donde se estudia los temas: estrategia empresarial, la formulación de la estrategia y el despliegue de la estrategia. La segunda parte enfocada en las Estrategias de innovación en el sector cosmético que trata los aspectos relacionadas con: Estrategia de innovación, El sector cosmético, Innovaciones en el sector cosmético. La tercera parte explora la forma de despliegue de la estrategia en sector cosmético y su contribución a la innovación. La cuarta parte se presenta las conclusiones. El trabajo completa con la Bibliografía utilizada para el desarrollo del trabajo.

## **RESUMEN EJECUTIVO.**

El trabajo de grado las estrategias de innovación en empresas del sector cosmético de Bogotá explora las estrategias de innovación en el sector cosmético en empresas localizadas en la ciudad de Bogotá y para ello es trabajo se ha estructurado de la siguiente forma: La introducción, la problemática a tratar en el trabajo, el marco de referencia, las estrategias de innovación, las conclusiones, la bibliografía y anexos.

La problemática a tratar en el trabajo que está conformada por la presentación del problema que expone la situación actual de la innovación en las empresas colombianas, los objetivos que definen que se pretende lograr con el desarrollo del trabajo y la justificación que establece porque razones se debe realizar un trabajo de esta naturaleza.

El marco de referencia que en esencia se expone la evolución del concepto de estrategia y explora diversas perspectivas de la estrategia. Esta parte se completa con la presentación de dos formas de clasificación de la estrategia: la primera corresponde a las escuelas de pensamiento estratégico propuesta por Henry Mintzberg en 1990 que las divide en 10 escuelas organizadas en tres categorías que son escuelas prescriptivas, escuelas descriptivas y escuelas de integración; y la segunda que corresponde a los enfoques de la estrategia propuesto por Whittington (2002) que establece cuatro enfoques a saber: Clásico, Evolucionista, Procesual y Sistémico.

La estrategia de innovación explora los aspectos teóricos de la innovación y la estrategia de innovación, presenta una breve descripción del sector cosmético y los resultados de la aplicación de una encuesta de 10 preguntas para conocer

algunos aspectos relacionados con la estrategia y las estrategias de innovación que utilizan las empresas del sector cosmético de Bogotá. Adicionalmente, se exploran las tendencias del sector cosméticos que ofrecen oportunidades de innovación para las empresas cosméticas.

Las tendencias del sector cosmético muestran que existen múltiples oportunidades para la innovación en el sector, entre las tendencias se destacan los productos naturales, la nutraceutica, la nutricosmética y los productos multipropósito y de acción rápida. Estas condiciones muestran que el sector ofrece oportunidades a las empresas del sector para lograr un mejor posicionamiento tanto en los mercados locales como en los mercados regionales e internacionales.

Los resultados de la aplicación de la encuesta en el nivel directivo de las empresas del sector muestran que el énfasis de la acción empresarial está orientado hacia el lanzamiento al mercado de productos novedosos en forma constante, como lo indica la valoración de 4,29 en el énfasis en investigación y desarrollo y 4,28 en comercialización de nuevos productos. Esto se complementa con los resultados de las prioridades del plan estratégico que se enfocan hacia el mejoramiento de la participación en el mercado que se evidencia en las prioridades de: atraer a nuevos clientes con valor de 4,54 y de ingresar a nuevos mercados con una valoración de 4,46. Como se puede evidenciar en los hallazgos de la encuesta, las estrategias de innovación están enfocadas al producto y al mercado.

En conclusión, los hallazgos muestran que las empresas del sector diseñan y ponen en marcha estrategias de innovación relacionadas con los productos y mercados para lograr un mejor desempeño que asegure su viabilidad y un buen desempeño en el ambiente competitivo del sector.

## 1. PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA

En las actuales condiciones de globalización de mercados, internacionalización de las economías, acelerados procesos de transformación en las organizaciones y de cambios permanentes en el entorno empresarial, lo que enfrenta a las organizaciones a múltiples retos y dificultades. Esto implica desarrollar estrategias que permitan lograr una mayor productividad en el uso de los recursos para alcanzar un mejor desempeño competitivo en el mercado.

En este difícil panorama competitivo es necesario emprender acciones que permiten la creación de valor superior que permita la diferenciación de los productos y servicios que ofrecen a sus clientes, consumidores y sociedad en general.

¿Qué estrategias formular e implementar para diferenciar los productos y servicios de los de la competencia?

¿Cómo utilizar estrategia como fuente para agregar valor y diferenciar los productos del sector cosmético?

¿Cuáles son las oportunidades de innovación en las empresas del sector cosmético de Bogotá?

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. OBJETIVO GENERAL**

Identificar las estrategias de innovación utilizadas por las empresas del sector cosmético y el respectivo efecto sobre el desempeño competitivo de estas empresas.

### **2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar las estrategias de innovación utilizadas por las empresas del sector cosmético de Bogotá.
- Caracterizar los efectos de las estrategias de innovación aplicadas por las empresas del sector cosmético de Bogotá.
- Explorar oportunidades de innovación en las empresas del sector cosmético de Bogotá.



### 3. JUSTIFICACIÓN

El desarrollo de la propuesta de trabajo de **Las estrategias de innovación en empresas del sector cosmético de Bogotá** tiene su justificación en la búsqueda de alternativas para el despliegue de estrategias que contribuyan a la generación de innovaciones en productos, servicios, procesos y mercados de manera que las organizaciones dispongan de opciones para la creación de valor agregado que les permita diferenciar los productos y servicios de los fabricados y prestados por la competencia.

Por otra parte, la innovación como estrategia para agregar valor y diferenciar los productos y servicios en las organizaciones se constituye en una expresión del espíritu emprendedor esencia de la formación de Administración de empresas en la Universidad EAN.

Finalmente, el desarrollo de este trabajo de grado nos permite obtener el título de Administrador de empresas de la Universidad EAN, que siempre ha sido nuestro propósito desde que iniciamos estudios en esta prestigiosa Universidad.

Por las razones expuestas se justifica la realización del trabajo **Las estrategias de innovación en empresas del sector cosmético de Bogotá** como trabajo de grado para optar al título de administrador de empresas.

#### 4. MARCO DE REFERENCIA

Estrategia es uno de los conceptos de mayor utilización en las organizaciones tanto por expertos como por parte de personas comunes y corrientes. Además, cada uno de quienes escriben sobre este tema propone su propia definición, esto puede ser verificado al explorar el tema de estrategia en cualquier libro de administración o gerencia para identificar al menos media docena de conceptos asociados a la estrategia que pueden presentar desde ligeras variaciones entre ellos hasta diferencias significativas; sin embargo, en todos los casos la estrategia se refiere a las acciones de la empresa en el futuro.

Para ilustrar las ideas anteriores vamos a explorar los desarrollos de los autores recientes que han marcado huella sobre el tema de estrategia. Para comenzar A. Chandler (1962) define la estrategia Como “la determinación de las metas y objetivos de largo plazo y la adopción de vías de acción y de asignación de recursos para alcanzar dichas metas.”

Unos años más tarde H. I. Ansoff (1976) definió la estrategia como “el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado, que define la naturaleza esencial de los negocios en que actúa la organización y los que prevé para el futuro.”

Siguiendo los desarrollos de la estrategia nos encontramos con K.R. Andrews quien definió la estrategia como “el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes para lograrlos, establecidos de tal manera que

definan en qué clase de negocio está o quiere estar la organización y qué clase de organización es o quiere ser. (Andrews, 1977).

En la década de los ochentas surge la concepción M. Porter (1982:11) que plantea que la estrategia “crea una fórmula general de cómo una empresa va a competir, cuáles serán sus metas y que políticas se requerirán para alcanzarlas.” Unos años más tarde M. Porter (1987:11) define la estrategia como la “forma de alcanzar la ventaja competitiva: integra la elección del tipo de ventaja competitiva deseado y el ámbito del objetivo estratégico donde deberá obtenerse.”

El desarrollo de la teoría de la estrategia sigue su desarrollo con los aportes de P. F. Drucker (1993) quién plantea que una organización necesita comprender en que negocio está y compararlo con el negocio en el que desea ser reconocido. Esta sencilla concepción está orientada a realizar la contrastación sobre cómo se percibe la organización y cómo la perciben los clientes y consumidores para identificar las divergencias entre las acciones empresariales y la estrategia competitiva de la empresa.

Hacia 1996 los investigadores A.C. Hax y N.S. Majluf (1996) proponen que la estrategia corresponde a los medios utilizados por la empresa para determinar sus propósitos en términos de los objetivos de largo plazo, los planes de acción y programas, y las prioridades en la asignación de los recursos organizacionales.

Como se puede evidenciar todas las definiciones y concepciones de estrategia presentadas están relacionadas con las actividades de toma de decisiones sobre

aspectos fundamentales que determinaran la viabilidad y la sostenibilidad de la organización en el futuro.

La concepción de estrategia se complementa con los desarrollos teóricos de la innovación entendida como “una forma de diversificación y aplicación del potencial creativo del hombre, genera nuevas variaciones, nuevos artefactos, nuevas opciones para el desarrollo de nuevos procesos, procedimientos y normas de actuación de las personas, creando sistemas totalmente nuevos para la sociedad.” (Ortiz y Nagles 2008:78)

Esta forma de ver la innovación contribuye a explorar opciones para el despliegue de estrategias en las empresas que permitan competir en un mundo globalizado y marcado por una constante desregulación, cambios permanentes, internacionalización de las economías, globalización de los mercados y la caída de diversos tipos de barreras; constituyen nuevas realidades ineludibles para la operaciones de las organizaciones actuales.

La innovación y la estrategia de innovación abren múltiples opciones para que las empresas emprendan actividades innovadoras en diversos ámbitos como productos, servicios, procesos, mercados, entre otros. Estos ámbitos ofrecen múltiples opciones y oportunidades para emprender procesos de innovación que permitan a las empresas diferenciarse de las demás mediante la prestación de servicios de valor agregado capaces de resolver en forma excepcional las necesidades y dificultades de los clientes actuales, potenciales y futuros de la organización.

La estrategia es una de las áreas en las cuáles los administradores y gerentes han tratado de comprender para poder aplicarla en la generación de ventajas competitivas en sus organizaciones. Sin embargo la estrategia no siempre revela sus secretos a los líderes empresariales.

La palabra estrategia tiene su origen en el antiguo título ateniense *strategos*, título que se daba a los estrategas, líderes que conducían los ejércitos a la victoria o a evitaban la guerra logrando la obtención de beneficios para sus respectivos pueblos y para los ciudadanos. El término aparece en la Grecia clásica del siglo V antes de Cristo y acorde con los planteamientos de Bracker (1980) la palabra griega *strategos* significaba un general y sus raíces estaban asociadas a las palabras ejército y guía.

Desde este punto de vista, los nexos entre las prácticas militares y empresariales surgen en la Grecia antigua, cuando Sócrates le explica a Nichomachides que las funciones de un general y de un hombre de negocios son similares, los dos tienen que planificar el uso de los recursos disponibles para lograr las metas y objetivos. Esto sucede después que Nichomachides (soldado griego) pierde las elecciones al cargo de general frente a un hombre negocios. (Whittington, 2002, pag. 16). Este ejemplo ilustra un claro y fuerte vínculo entre la estrategia en el campo militar y en el campo empresarial.

Con el propósito de ilustrar y lograr una buena comprensión de los diversos factores asociados a la estrategia empresarial en este trabajo de grado se abordan los siguientes aspectos: La estrategia empresarial, El diseño y formulación de la

estrategia. La implementación de la estrategia y El monitoreo, seguimiento y control de la estrategia.

#### **4.1. LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL.**

La estrategia empresarial ha sido objeto de múltiples estudio e investigaciones y por lo tanto, de diversas formas de clasificar y categorizar las diversas teorías y enfoques teóricos de la estrategia. En este trabajo se exploran los estudios de escuelas de pensamiento estratégico de Mintzberg (1990) y los enfoques de la estrategia de Whittington (2002) la cuales se exponen a continuación.

##### **4.1.1. Escuelas de pensamiento estratégico**

La evolución de la investigación sobre los diversos factores que afectan la estrategia empresarial, ha creado una gran variedad de enfoques sobre la forma de concebir e interpretar la estrategia empresarial. Uno de los investigadores reconocidos en el campo de la estrategia es Henry Mintzberg, que publicó en 1990 una de las formas reconocidas de estudio de la estrategia donde realizó la caracterización de diez diferentes en tres tipos de escuelas: las prescriptivas y las descriptivas y las de integración.

#### **4.1.1.1. Escuelas prescriptivas.**

Las escuelas prescriptivas están orientadas a explorar las diversas formas de formular la estrategia, siguen un proceso que se inicia con la definición de la estrategia y se completa con la ejecución de la estrategia establecida. Entre los enfoques que integran esta categoría se encuentran las escuelas de: Diseño, Planificación y Posicionamiento estratégico. Estas tres escuelas se describen a continuación.

- **Escuela de diseño.** Considerada una de las escuelas pioneras en el área de la estrategia surge con los desarrollos de Andrews (1971) se caracteriza por la utilización sistemática de análisis de entorno, el instrumento más destacado la matriz DOFA (también llamada por algunos autores FODA, DAFO), que es la más utilizada para realizar diverso tipos de diagnósticos internos y externos en la organizaciones.

La información obtenida con la realización de estos diagnósticos se utiliza para identificar las oportunidades que presenta el entorno y para anticiparse a las amenazas que enfrentará la empresa en el futuro, de manera que pueda emprender las acciones que permitan lograr un desempeño eficiente frente a las diversas situaciones del mercado. La escuela de diseño tiene como propósito lograr una adecuada adaptación de la empresa que posibilite aprovechar las oportunidades y enfrentar amenazas existentes en el mercado mediante el despliegue de fortalezas y la atenuación de las debilidades de la compañía. Las responsabilidades están claramente definidas, los análisis que

soportan la estrategia y la formulación de la estrategia es la alta dirección de la empresa y la ejecución está a cargo del personal operativo de la empresa.

- **Escuela de planificación.** Esta es una de las escuelas más estructuradas y que realiza el proceso estratégico en forma sistemática, planeada y programada. La escuela de la planificación fue desarrollada por Igor Ansoff y dada a conocer hacia el año 1965. Esta escuela de pensamiento estratégico se caracteriza por la utilización de un sistema bien estructurado y formalizado de planificación y ejecución de la estrategia. El resultado de la planificación estratégica es un plan con su respectivo presupuesto que se realiza sobre la base de la información recogida de los comportamientos y desempeños que ha tenido en el pasado la empresa, una vez formulado el plan se pone en marcha mediante una rigurosa programación y un eficiente monitoreo y control para asegurar los resultados esperados. Con en la escuela de diseño el plan estratégico es formulado por expertos en la alta dirección y la puesta en marcha del plan se realiza en la parte operativa de la organización.
- **Escuela del posicionamiento estratégico.** Surge con los desarrollos e investigaciones de Michael Porter (1985) y es considerada como una escuela que surge del campo económico. Los conceptos más destacados y reconocidos son los de competencia y ventaja competitiva. Estas son analizadas desde el enfoque de las posibilidades económicas que un determinado sector industrial, le ofrece a la empresa en la actualidad y en el futuro.



El propósito es partir del análisis del sector industrial donde la empresa compite con sus negocios y explorar la posibilidad de ubicarse en determinado punto espacio competitivo, donde la empresa alcance los mejores beneficios. Esta escuela plantea tres tipos de estrategias genéricas para competir en un determinado sector: estrategias para generar ventajas competitivas en costes, Estrategias para alcanzar ventajas competitivas a través de la diferenciación y estrategias para obtener ventajas competitivas de la focalización en un segmento específico del mercado.

Como se puede deducir de lo planteado en los párrafos anteriores, las escuelas de pensamiento estratégico prescriptivas consideran que el entorno de los negocios es relativamente estable y tiene a comportarse en forma lineal de manera que el futuro es la continuidad del pasado y presente. El principal reto que plantea la formulación de la estrategia es establecer la manera de influir en entorno mediante una eficiente respuesta o una buena adaptación a las condiciones que presenta el ambiente competitivo. La premisa fundamental en las escuelas prescriptivas establece que el entorno se puede analizar para identificar las oportunidades y amenazas y crear las previsiones que permitan a la empresa actuar en consecuencia. Esto implica que la dirección de la empresa dispone del tiempo necesario para valorar las diversas situaciones y formular acciones para reaccionar oportunamente y de manera eficiente.

#### **4.1.1.2. Escuelas Descriptivas.**

Las escuelas descriptivas surgen como una respuesta a las restricciones de las escuelas prescriptivas. Estas escuelas parten de la observación de la realidad

empresarial y la forma y mecanismos que estas empresas utilizan para formular sus estrategias, así como los resultados logrados con la estrategias implementadas. Entre las escuelas descriptivas de la estrategia están: Pensamiento emprendedor, Conocimiento y aprendizaje, Política, Cultural, Medioambiental y de Fronteras; las cuales se presentan a continuación.

- **Escuela de pensamiento emprendedor.** La consideración fundamental es que el entorno es un elemento moldeable que puede ser manipulado y transformado. En este sentido, los emprendedores actúan como agentes de cambio el entorno a través de la introducción de nuevas ideas y conceptos de negocio, nuevos productos y servicios, el desarrollo de nuevos mercados y la creación de nuevos modelos de negocio que desafían los mercados tradicionales. El factor competitivo estratégico es construido por el emprendedor a partir de su propia visión del entorno futuro que pretende lograr. Esta escuela de pensamiento estratégico considera factores críticos como la cultura e ideología de la empresa, la concepción de futuro de los miembros de la organización, que son esenciales para lograr los objetivos establecidos.
- **Escuela cognitiva.** Acorde con los planteamientos de Mintzberg (1990) un estudio serio sobre la estrategia implica “un esfuerzo por entender la visión estratégica... estudiar dentro de la mente del estratega... investigar lo que significa la formación de estrategias en la esfera de la cognición humana.” (pag. 143). Por otra parte, es importante considerar que las percepciones de los estrategas son uno de los principales mecanismos para hacer frente a las incertidumbres del entorno competitivo. Por consiguiente, la forma como conciben el escenario competitivo los directivos es un aspecto fundamental en

los procesos de toma de decisiones y por lo tanto en la formulación de la estrategia empresarial.

Desde este punto de vista, el proceso de formulación de la estrategia considera al menos los siguientes aspectos: La percepción que corresponde a la forma y mecanismos de información que utiliza el directivo, La obtención de conceptos que define la manera como se construye la estrategia, La reconcepción que determina como se modifica la estrategia o justifica porque no necesita cambios y el estilo estratégico que muestra como se diferencian las estrategia en sus orientaciones cognitivas. (Mintzberg, 1990).

- **Escuela de aprendizaje.** La premisa de partida de esta escuela es que las organizaciones actúan en un entorno complejo y cambiante que dificulta su comprensión. Por consiguiente la unidad de análisis se traslada a las personas. Además, parte de la concepción que el aprendizaje empresarial ocurre de manera incremental y continuada. Por consiguiente, la formulación de la estrategia es incremental, progresiva y emergente (Quinn, 1980 y Weick 1990, citados por Whittington, 2002) acorde a la forma como aprendizaje de la empresa.

Desde este punto de vista, se requiere de una combinación entre la exploración del entorno para establecer la visión a largo plazo, mientras que las acciones a corto plazo pueden ser incrementales y adaptativas. Quinn (1980, citado por Whittington, 2002) considera que la formulación estratégica es un proceso iterativo de modificación constante que requiere ajustar en forma permanente las estrategias. Este proceso de formulación y adecuación de las

estrategias se realiza con base en iniciativas que surgen de las diferentes unidades y sistemas operativos de la organización, que la alta dirección analiza y considera cuando define las estrategias en forma amplia, mientras que es el aprendizaje cotidiano de los miembros de la organización el que permite ajustar las acciones a los movimientos del entorno.

- **Escuela política.** La estrategia se formula con base el estudio de los movimientos y aspectos que favorecen o que actúan contra cierta situación o condición de la empresa en su espacio competitivo y con base en ellos se elige una posición competitiva. La elección de una posición competitiva es posible porque el entorno es transformable y la empresa busca establecer una condición de poder para definir las reglas de juego en el mercado. Para lograr esta posición de poder por lo general trabaja en la creación de coaliciones que soporten este poder y la permitan imponer las reglas de competencia. Esta escuela toma el nombre de escuela Política por los mecanismos que utiliza para crear poder al interior de las organizaciones y entre ellas mediante diversos tipos de coaliciones. En este sentido, las decisiones estratégicas son el resultado de las diversas negociaciones entre personas que intentan lograr sus propios objetivos y las metas personales.

La formulación de la estrategia en la escuela política acorde con los planteamientos de Mintzberg (1990) están referidos a que: El proceso de formulación de estrategias es en esencia político y puede estar influenciado desde el interior o el exterior de la organización. La construcción de la estrategia es la resultante de la negociación entre grupos que compiten por el control de la organización y Finalmente, que la organización busca y promueve su desarrollo mediante estrategias agresivas y deliberadas de naturaleza política.

- **Escuela cultural.** El despliegue de la estrategia en esta escuela se hace a partir de la creación de una cultura que respalde la estrategia. Por lo tanto, la cultura se convierte en el motor que moviliza y pone en marcha la estrategia, esto es posible porque todos los miembros de la organización comparte y viven la estrategia. Así que las acciones de toda la organización aseguran el desarrollo y despliegue de la estrategia. La formulación de la estrategia es un trabajo colectivo en el que participan todos generando compromiso con la estrategia y por consiguiente, la estrategia se integra a la forma de actuación de las personas en la organización, como ejemplos se puede mencionar la cultura de la calidad de las empresas japonesas, la cultura de la innovación en empresas como Apple, 3M o BMW y la cultura del servicio entre otras.

Las contribuciones de la escuela cultural a dirección estratégica de las empresas están relacionadas con: El consenso integrado que se logra mediante la ideología, El sentido de colectividad y el estilo organizativo, La consideración de la historia de la empresa en el proceso de formulación de la estrategia.

- **Escuela medioambiental.** La estrategia en esta escuela es concebida como un proceso evolutivo que avanza y progresa en la medida en que las condiciones del entorno favorecen el crecimiento y desarrollo de la organización, reforzando su estrategia. Esta escuela surge a partir de analogías con la biología y en especial con los trabajos de selección natural de Darwin. Esto implica que el factor principal en la formulación de la estrategia corresponde a las fuerzas externas a la organización, es decir el entorno organizacional.

La escuela medioambiental se caracteriza porque: contribuye a delimitar los factores del entorno y sus potenciales efectos en la formulación de la estrategia, crea una visión equilibrada de los papeles del entorno, el liderazgo y la organización en la formulación de la estrategia.

#### **4.1.1.3. Escuelas de integración.**

A esta categoría también se le llama enfoque integrador que está basado en la posibilidad de lograr la integración de los diversos conceptos asociados a la estrategia. El propósito es complementar los aportes de las diferentes escuelas en una sola, que acorde con los desarrollos de Mintzberg (1990) se denomina escuela de la configuración, la cual se describe a continuación.

- **Escuela de la configuración.** Esta escuela pretende integrar los planteamientos de las diferentes escuelas en una única configuración que permita aplicar cada cosa en el momento oportuno acorde con el lugar y la situación competitiva que se pretende enfrentar. El propósito es asegurar la combinación de los diversos elementos, factores y comportamientos empresariales (proceso de formulación de estrategias, contenido de la estrategia, estructura de la organización y entorno competitivo de la empresa) acorde con las circunstancias específicas del ambiente competitivo de la empresa.

Al integrar las diversas perspectivas, enfoques y teorías de la estrategia, la escuela de la configuración establece que: los comportamientos de las organizaciones se describen mejor en términos de configuraciones entendidas como grupos diferentes e integrados de dimensiones espacio-temporales; la formulación de estrategias es un proceso circunstancial en el que una organización en un entorno particular realiza de forma específica en un periodo de tiempo determinado; la formulación estratégica puede consistir en la aplicación de uno o varios procesos solos o combinados de los que se menciona a continuación: Diseño conceptual, Planificación formal, Análisis sistemático, Visión intuitiva, Conocimiento, aprendizaje o política individual y/o colectiva que responden a las condiciones de momento determinado y el contexto adecuado. (Mintzberg, 1990).

#### **4.1.2. Enfoques de la estrategia.**

Por su parte Richard Whittington (2002) plantea que existen “cuatro enfoques genéricos sobre la estrategia. El punto de vista *Clásico*, el más antiguo y el que aún ejerce más influencia, descansa en los métodos racionales de planificación que dominan los textos. En segundo lugar, el enfoque *Evolucionista*, se basa en la metáfora fatalista de la evolución biológica pero sustituye la disciplina del mercado por la ley de la jungla. Los *Procesualistas* hacen hincapié en la naturaleza complicada e imperfecta de los seres humanos, acomodando la estrategia de un modo pragmático a los erráticos procesos tanto de las organizaciones como de los mercados. Por último, el enfoque *Sistémico* es relativista, y considera que los objetivos y los medios que conforman la estrategia están indisolublemente unidos a las culturas y capacidades de los sistemas sociales locales en los que se

desarrollan.” (Whittington, 2002, pag, 2)

Esta forma de clasificación de la estrategia muestra que los desarrollos de la estrategia están asociados a los procesos y los resultados de la estrategia. Desde esta concepción, la estrategia se mueve sobre dos ejes el de los resultados que se mueve desde resultados heterogéneos hasta resultados homogéneos que maximizan los beneficios. El segundo eje corresponde a los procesos que muestran desarrollos desde procesos emergentes y caóticos hasta procesos deliberados y estandarizados. Esto implica que los cuatro enfoques mencionados de la estrategia trabajan sobre estas dos variables y sus desarrollos muestran el lugar que ocupan los procesos y los resultados en la estrategia. Por consiguiente, “las dos variables diferentes respuestas a dos preguntas fundamentales: *para qué* sirve la estrategia y *cómo* se diseña. (Whittington, 2002, Pag. 2).

#### **4.1.2.1. Enfoque clásico.**

Los desarrollos del enfoque clásico de la estrategia empresarial más reconocidos entre las empresas colombianas corresponde a: la matriz producto-mercado de Igor Ansoff (1976) y las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter (1985). Desde este punto de vista la estrategia empresarial es el resultado del proceso de examen y análisis que contribuyan a optimizar los resultados a largo plazo. Por lo tanto, se concibe el ambiente organizacional y la empresa como elementos que pueden ser predecibles y adaptables a las condiciones de la organización, de manera que la gestión de los líderes tiene que esmerarse en una metódica y sistemática planeación y en efectivo seguimiento y control de la planificación realizada para asegurar el logro de los resultados esperados.



Estos resultados se pueden confirmar con los planteamientos de los diferentes representantes del enfoque clásico de la estrategia empresarial, que surge en los años sesenta en el ámbito de los negocios con Alfred Chandler (1962), Igor Ansoff (1965) Y Alfred Sloan que realizan la caracterización de este enfoque de la estrategia.

El concepto de estrategia, propuesto por Chandler (1962), es “la determinación de las metas y objetivos básicos y a largo plazo de una empresa, la adopción de vías de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar dicho objetivos.” (pag, 13). El estudio realizado por Chandler tenía como propósito establecer la forma de crear estructuras organizacionales que facilite la tarea de la dirección de la empresa, de manera que pueda concentrar y enfocar su acción en las responsabilidades estratégicas, al tiempo que desarrollaba mecanismos para que los demás miembros de la organización se dedicaran a la implementación de las estrategias diseñadas.

Sloan (1963, citado por Whittington, 2002) por su parte concibió la estrategia como las acciones que aseguren a la empresa estar en mercados en los que pudiera obtener beneficios, de tal manera, que le permitieran lograr el máximo rendimiento de los recursos invertidos. Por lo tanto, establece que “el objetivo estratégico de una empresa es obtener un rendimiento sobre los beneficios, y si en algún caso el rendimiento no es satisfactorio, el déficit debe ser corregido o la actividad abandonada” (pag, 49). Además, estableció que las políticas y las operaciones deberían estar separadas para lograr una mayor eficiencia en el uso de los recursos empresariales.

Por su parte, Ansoff (1965) plantea que la estrategia está directamente relacionada con las prácticas militares y la economía. La economía aporta la concepción de optimización y racionalización del uso de los recursos de la empresa y la práctica militar la autoridad jerárquica para asegurar la implementación de las estrategias establecidas por la dirección de la empresa.

Como se puede ver el enfoque clásico de la estrategia reconoce y refuerza las prácticas militares, lo cual se puede mostrar en las siguientes características:

- Destaca como figura heroica y con cierto grado de aislamiento al director o líder de la organización.
- El líder, gerente o director define en última instancia que se debe hacer, es decir, toma las decisiones claves e importantes en la empresa.
- La planeación se realiza por parte de la alta dirección y en forma aislada del resto de la organización.
- Los planes y programas establecidos por la alta dirección son ejecutados mediante órdenes transmitidas a través de mandos medios hacia la parte operativa de la empresa, sin cuestionar dichas ordenes, que son un mandato que se debe cumplir.

Esta concepción de la estrategia como práctica militar se complementa con los desarrollos de las ciencias económicas. Los aportes de la economía comienzan en la economía clásica de Adam Smith, con el planteamiento, realizado en su libro *La riqueza de las naciones*, que pregona que cada individuo busca maximizar los beneficios en la forma más ventajosa posible. Esta búsqueda de beneficios debe estar dirigida por la prudencia entendida en racionalidad y autocontrol.

La racionalidad concebida como la habilidad para anticipar consecuencias y discernir ventajas y el autocontrol que permite busca beneficios duraderos y de largo plazo frente a ventajas oportunistas de corto plazo.

Estos desarrollos continúan con las ideas de Von Newmann y Morgenstern (1944, citados por Whittington, 2002) que propone que la estrategia es el fruto de la acción de una persona emprendedora que con base en una lógica racional busca alcanzar una máxima ventaja económica. Por consiguiente, este hombre económico racional se constituye en el único responsable de los procesos de toma de decisiones para enfrentar las complejidades de la organización.

En síntesis, “el enfoque clásico de la estrategia deposita una gran confianza en la inteligencia y capacidad de los directivos para adoptar estrategias que maximicen los beneficios a través de una planificación racional a largo plazo.” (Whittington, 2002, pag, 19). Los desarrollos de estos y otros autores de la teoría clásica de la estrategia han desarrollado múltiples instrumentos y herramientas para facilitar los procesos de planificación. Entre estos se destacan matrices, formulas, gráficos y formulas y diversas metodologías para realizar en forma sistemática la planificación y elaboración de planes de acción para el logro de los objetivos estratégicos. En esencia, la estrategia es un proceso racional, controlado y consciente de toma de decisiones y constituyen órdenes que deben ser cumplidas por los niveles operativos de la organización.

#### **4.1.2.2. Enfoque evolucionista.**

El enfoque evolucionista de la estrategia espera que el comportamiento de los mercados garantice la maximización de los beneficios a las organizaciones más competitivas y capaces de adaptarse a las circunstancias cambiantes del mercado. En este sentido, Alchian (1950, citado por Whittington, 2002) desarrolló una teoría evolutiva de la empresa que enfatiza en la adaptación al ambiente competitivo.

El enfoque evolucionista plantea que el mercado ofrece ventajas y beneficios máximos a las empresas que logra un mejor desempeño competitivo en el mercado. En términos de adaptabilidad, el mercado premia a las organizaciones que son más hábiles y capaces de responder de manera eficiente a los cambios del entorno competitivo. Por consiguiente, la competencia entre las organizaciones se concibe desde el punto de vista evolutivo de Darwin, donde solos los más aptos y que pueden desarrollar las diferencias y mecanismos que les permitan adaptarse a los cambios del ambiente, obtienen los beneficios del mercado.

Desde este punto de vista, el enfoque evolucionista de la estrategia aplica de directa los principios biológicos que soportan la teoría de la selección natural a la explicación de los diversos mecanismos que contribuyen a la adaptabilidad de las organizaciones a las condiciones de su entorno competitivo. (Alchian, 1950, citado por Whittington, 2002). Por consiguiente, el énfasis de empresa busca facilitar la adaptación al entorno. Así que, “las estrategias más apropiadas para un mercado determinado emergen a medida que los procesos competitivos permiten que los más aptos sobrevivan y florezcan mientras que los más débiles quedan

irremediablemente excluidos del nicho ecológico. (Whittington, 2002, Pag. 21).

Sobre esta situación Hannan (1977) plantea que cuando surge un nuevo mercado o nicho de mercado interesante, las empresas con soluciones, productos y servicios para los consumidores de estos mercados saturan rápidamente este nuevo mercado; lo que incrementa la rudeza de la batalla competitiva entre las empresas que sirven dicho mercado contribuyendo a la supervivencia solo de los más aptos.

Por su parte, Friedman (1953, citado por Whittington, 2002) establece que es más importante que los mercados competitivos aseguren que a largo plazo solo sobrevivirán los que logren generar los máximos beneficios que la empresa enfatice en la racionalización de los beneficios. Esto implica que “son los mercados y no los directivos los que eligen la estrategia que prevalecen en un entorno determinado. (Whittington, 2002, Pag. 21).

En el enfoque evolucionista es fundamental la diferenciación para asegurar la supervivencia de las organizaciones, porque hacer lo mismo que hacen otros incrementa la competencia y esto solo conduce a la degradación, destrucción y finalmente la desaparición de las empresas del sector. En este sentido, Henderson (1989) concluye que la viabilidad y supervivencia de las empresas en un entorno competitivo específico está relacionado con las estrategias de diferenciación que emprenda.

En estas condiciones, el éxito o el fracaso empresarial al parecer está asociado

con el azar y la casualidad, algo así como llegar al lugar adecuado en el momento oportuno para lograr cosechar beneficios.

#### **4.1.2.3. Enfoque procesual.**

El enfoque procesual de la estrategia considera que las organizaciones y los mercados son fenómenos que presentan una alta complejidad y actúan de manera caótica, lo cuales dan origen a las estrategias. Esto genera confusión haciendo que el proceso de creación de la estrategia sea bastante lento. Por consiguiente, lo mejor que puede hacer la dirección de una empresa es aceptar el mundo como se presenta y trabajar de la mejor forma posible para lograr que las imperfecciones de las organizaciones y los procesos de mercado contribuyan a la creación de ventajas competitivas.

Esto sucede porque las personas tienen una racionalidad limitada debido a que solo poseen capacidad para valorar unos pocos factores de manera simultánea, porque es difícil disponer de toda la información relevante y esto implica que se carece de imparcialidad para interpretar la realidad. (Ciert y March, 1963, citado por Whittington, 2002)). Por otra parte frente a la rapidez con que se mueve el mundo, tan pronto se logra una alternativa satisfactoria, se toma como una buena opción y se detiene la exploración de mejores opciones.

Por otra parte, el enfoque procesual considera que las estrategias empresariales son afectadas por los intereses individuales de las personas y que las empresas

no enfocan todos sus esfuerzos en un solo elemento, actúan “más bien como coaliciones de individuos, cada uno de los cuáles aporta sus propios objetivos personales y sus tendencias cognitivas a la organización. Los miembros de estas organizaciones negocian entre sí para llegar a definir un conjunto de objetivos más o menos aceptables para todos.” (Whittington, 2002, Pag. 26). Estas negociaciones contribuyen a lograr una adaptación gradual de las rutinas actuando con base en la información incompleta, ambigua y con cierto grado de distorsión que procede del entorno cambiante y que se fija en la mente de los directivos enfocando y dirigiendo sus acciones y decisiones.

En estas condiciones, las empresas construyen estrategias sobre sus debilidades organizacionales de manera que actúa con suficiente eficiencia para asegurar los beneficios adecuados para lograr la satisfacción de todos. En este sentido las empresas se dedican a cumplir en vez de alcanzar los máximos beneficios, por consiguiente, “los responsables de la estrategia no buscan continuamente la solución óptima, sino que se contentan con seguir las rutina y la heurística establecidas de la organización.” (Whittington, 2002, Pag. 27). Esto implica que las estrategias pueden convertirse en mecanismos de eliminación o educación de oportunidades porque las decisiones tienden a mantener las rutas de acción conocidas.

Desde este punto de vista, es “inapropiado pensar en el comportamiento de las empresas como una serie de elecciones deliberadas de entre un gran número de alternativas, que algunos observadores externos han llamado oportunidades disponibles para la organización. El menú no es variado sino reducido e idiosincrático; se erige dentro de las rutinas de la empresa y la mayor parte de las elecciones se realizan automáticamente mediante estas rutinas.” (Nelson y Winter, 1982, pag, 134, citado por Whittington, 2002). Estos es que las decisiones

estratégicas tienden a mantener y perpetuar las estrategias que han dado resultado en el presente o en pasado, limitando las oportunidades de la organización.

Desde esta perspectiva, “las estrategias son la manera en que los directivos intentan simplificar y ordenar un mundo demasiado complejo y caótico para comprenderlo. Los procedimientos habituales y las cuantificaciones precisas de la planificación estratégica son rituales reconfortantes, una manta de seguridad que protege a los directivos de un mundo hostil.” (Whittington, 2002, Pag. 28). Por lo tanto, los planes estratégicos indistintamente de si son correctos o incorrectos proporcionan confianza a los directivos, les ofrecen una dirección y establecen metas claras calaras y precisas hacia dónde dirigir la empresa. Por consiguiente, si la organización pone en acción el plan estratégico, de alguna forma u otra encontrará el camino a seguir, adquirirá experiencia y creará sus propias oportunidades acorde con las condiciones del ambiente competitivo.

En este sentido se puede concluir que la estrategia se descubre con la acción empresarial, es decir, cuando la empresa se pone en marcha hacia una determinada meta. Así, Mintzberg (1987, citado por Whittington 2002) identifica la estrategia con la artesanía. “El artesano se involucra íntimamente con los materiales, modela la arcilla con un toque persona, las imperfecciones inspiran su improvisación artística, las manos y la mente al unísono, las manos y la mente trabajan al unísono en un proceso de adaptación constante. (Whittington, 2002, Pag. 28). Por tanto, es importante tener presente que la empresa opera en un mundo complejo, que presenta sorpresas a cada paso, lo que lo hace imposible de predecir; en esta circunstancias de incertidumbre, los estrategas necesitan conservar la cercanía, la atención y la adaptabilidad del artesano para lograr un buen desempeño en el mercado.



El enfoque procesual fundamenta su acción estratégica en una lógica subyacente o intencionalidad concreta que proporciona sentido de dirección y es lo suficientemente amplia para permitir flexibilidad y oportunismo para hacer frente a las circunstancias cambiantes del ambiente competitivo de manera eficaz.

Acorde con los planteamientos de las teorías de la empresa basadas en los recursos (Collis y Montgomery, 1995) los recursos no son transables en las circunstancias cambiantes del ambiente competitivo. Esto es porque “entre estos recursos se incluyen habilidades tácitas, patrones de cooperación y activos intangibles que para evolucionar exigen tiempo y un periodo de aprendizaje. Estos recursos no se pueden comercializar, cambiar o imitar fácilmente.” (Whittington, 2002, Pag. 30). Por consiguiente, Las fuentes de resultados superiores sostenibles en el tiempo están en el interior de la organización, porque corresponden a las capacidades para explotar y renovar los recursos que posee la empresa. Esto implica que la base de la estrategia corresponde a la construcción y consolidación a largo plazo de competencias internas distintivas que contribuyen a la viabilidad de la empresa.

#### **4.1.2.4. Enfoque sistémico.**

El enfoque sistémico se fundamenta en los desarrollos de la teoría general de sistemas de Bertalanffy (1950) que concibe la organización como un organismo vivo y que la supervivencia depende de la relación con su entorno. Es decir que las organizaciones son sistemas abiertos que dependen del intercambio con su entorno.

Desde esta perspectiva, los seguidores del enfoque sistémico “insisten en que las razones que guían la estrategia son particulares de un contexto sociológico concreto. Un principio fundamental de la teoría sistémica es que los encargados de tomar las decisiones no son individuos calculadores y aislados que participan en transacciones puramente económicas, sino que son personas profundamente enraizadas en el complejo entretejido que es el sistema social. (Whittington, 2002, Pag, 32). Esto confirma la naturaleza social de los procesos de formulación de la estrategia y la toma de decisiones.

Desde este punto de vista, el enfoque sistémico incluye variables como “la clase y las profesiones, las naciones y los estados, las familias y el género.” (Whittington, 2002, Pag. 33). Como se puede observar todas las variables clave en la teoría sistémica son de tipo social y están integrados al ambiente social. Por consiguiente, desde la perspectiva sistémica las diferencias entre los sistemas sociales de los países son importantes así como los cambios dentro de esos sistemas y afectan de manera significativa el proceso de diseño y formulación de la estrategia.

Por consiguiente, “en determinados contextos sociales es posible la existencia de diferentes estructuras empresariales eficientes, especialmente en lugares donde las culturas son homogéneas y comparten estrechos lazos con los estados.” (Whitley, 1991, pag. 24, citado por Whittington, 2002). Esto implica que las diferencias en las estructuras empresariales responden a las formas como se relacionan con el entorno social en el que operan.

Para precisar la dependencia de la cultura de la estrategia y la dependencia del contexto social, se pueden mostrar muchos ejemplos de estrategias que ha sido exitosas en una cultura y un entorno específico, sin embargo, al ser aplicadas en un cultura y un contexto diferente se convierte en un completo fracaso. Para contratar solo un ejemplo, “la palabra estrategia tiene fuertes connotaciones de voluntad y autocontrol, pero en algunas culturas no se tiende a interpretar los acontecimientos como producto de la acción deliberada del hombre, sino como fruto de la voluntad de Dios, del destino, la suerte o la historia.” (Boyacigiller y Adler, 1991, citado por Whittington, 2002). Estas constituyen solo algunas de las interpretaciones que las diferentes culturas pueden otorgar a la estrategia.

Po lo tanto se puede inferir que “las ideologías que definen la estrategia en los distintos países pueden estar influenciadas por diferentes tradiciones culturales.” (Whittington, 2002, Pa.g 36). Esto implica que las creencias de las personas y sus particulares formas de ver el mundo afectan la forma como se diseña, formula e implementa la estrategia. Además, es tener presente que las creencias de la personas y sus particulares formas de ver el mundo están determinadas por el entorno y la cultura en de la cual se hace parte.

Indistintamente de la concepción que se tenga de la estrategia, cada forma de ver y concebir la estrategia establece la forma de generación de valor y los destinatarios del valor creado. En este sentido, “los estrategas tienen que tomar en cuenta la percepción de los riesgos, las preferencias del momento, las relaciones comerciales y los objetivos sociales de los propietarios más importantes. Las estrategias corporativas que no se ajusten al gobierno e la empresa no suelen ser sostenibles, porque les falta el apoyo de los que tienen la última palabra.” (Thomsen y Pedersen, 2000, pag, 703; citado por Whittington, 2002).

La disciplina de la estrategia refleja las necesidades ideológicas de la clase directiva profesional en particular en lugar del capital en general. La ventaja especial que ofrece el enfoque sistémico es su elevada sensibilidad sociológica señalando a los directivos los elementos clave de los sistemas sociales en los que trabaja, el enfoque sistémico puede ampliar la búsqueda de recursos y profundizar en la valorización de los competidores. Todos los estrategias deberían analizar las características sociales particulares de su entorno y de los sistemas sociales más cercanos para poder aprehender la variedad de los recursos sociales y reglas de conductas disponibles. Los objetivos de la estrategia y el modo de diseñarla dependen del contexto y de las características de la sociedad en que opera el estrategia.

#### **4.2. EL DISEÑO Y FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.**

El diseño y formulación de la estrategia empresarial comienza con el análisis ambiental. Realizar el análisis ambiental de la organización implica emprender iniciativas de “vigilancia, evaluación y difusión desde los ambientes externo e interno hasta el personal clave de la de la corporación” (Wheelen y Hungren, 2007, Pag. 10). Este análisis tiene como objetivo establecer los factores estratégicos que influyen en el desempeño competitivo de la empresa. Es decir, los factores que provienen del interior y el exterior definirán el futuro de la organización por sus efectos internos o externos. La herramienta más utilizada es el análisis FODA, que monitorea y explora las fortalezas y oportunidades de la compañía y las contrasta contra las debilidades y amenazas que enfrenta la empresa.

El análisis y la formulación de estrategias implican tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva. A continuación presentan los conceptos que orientan las acciones de los directivos en el proceso de diseño y formulación de estrategias para generar alternativas de acción viables que contribuyan a lograr un mejor desempeño en el mercado.

#### **4.2.1. El proceso de diseño de estrategias**

Las diversas formas utilizadas en las empresas para establecer metas y objetivos de largo plazo, generar estrategias y planes de acción que contribuyan al cumplimiento de la misión y visión empresarial. Las estrategias, los objetivos y la misión y los resultados del análisis del ambiente constituyen la base para el diseño y evaluación de alternativas estratégicas viables que contribuyan a la perdurabilidad de la empresa.

El propósito del diseño de la estrategia es construir una ruta que lleve a la organización de la situación actual a la posición futura deseada. Estas estrategias tienen su origen en la misión, los objetivos y las estrategias previas, por esta razón pueden convertirse en la continuidad del pasado en lugar de constituir una vía al futuro y a la exploración de nuevas alternativas de acción para la organización.

Por otra parte los directivos en general carecen de la capacidad para explorar todas las opciones estratégicas disponibles y viables para la organización debido a las limitaciones de información, tiempo o recursos y porque esta búsqueda se convierte en una acción interminable con múltiples estrategias alternativas y cada opción estratégica con diversas opciones de implementación, lo que magnifica la complejidad de la exploración y evaluación de las alternativas disponibles para la empresa. Por consiguiente, tan pronto se encuentra una o varias opciones aceptables, se toma una decisión seleccionando una o más de las opciones para realizar la respectiva implementación. Igual sucede con las diversas vías de implementación de la estrategia seleccionada, se elige la primera alternativa viable y aceptable encontrada. Por estas razones, las organizaciones para compensar las deficiencias en la búsqueda de opciones estratégicas eligen diversas opciones y las ponen en acción para valorar sus resultados y en caso de ser necesario abandonar una estrategia que no alcanza los resultados esperados o los criterios de aceptabilidad establecidos.

En general la evaluación de las diversas opciones estratégicas considera aspectos como ventajas y desventajas para la empresa, los costos de implementación y sostenimiento de la estrategia, los potenciales beneficios a obtener, los cambios que requiere poner acción, el impacto en la generación de ventajas competitivas y en la sostenibilidad de la organización. Los resultados de esta valoración define la o las estrategias a implementar en una organización.

Ahora bien, el diseño de una estrategia en particular implica que los involucrados, directivos en general, han logrado apropiarse e interiorizar la misión, la visión y los

objetivos estratégicos de la empresa y que los pueden utilizar de manera permanente como un referente en el diseño de la estrategia. Por otra parte, es importante durante el proceso de diseño de la estrategia disponer y utilizar los resultados del análisis ambiental y del análisis interno de la organización. Estos resultados pueden haber sido obtenidos mediante diagnósticos o auditorías internas y externas. Otro aspecto que surge del análisis ambiental corresponde a la identificación de las tendencias del sector o industria, los avances y desarrollos de la ciencia y las tecnologías que afectan las operaciones y el desempeño competitivo de la empresa.

Además, para hacer participativo el proceso de diseño de la estrategia, los expertos recomiendan involucrar a toda la organización para asegurar su compromiso durante la implantación de las estrategias diseñadas y formuladas. En la práctica, en general las estrategias se diseñan y formulan en la dirección de la empresa y luego se comunican a los demás integrantes de la organización, quienes deben dedicar sus esfuerzos a la implementación y puesta marcha de estas estrategias formuladas. El proceso de diseño de la estrategia ofrece un oportunidad importante para que los involucrados comprendan qué hace la empresa, por qué razón lo hace y por qué utiliza determinados mecanismos y herramientas. Además, constituye una buena oportunidad para desplegar la creatividad de los participantes en el proceso de diseño y formulación de estrategias en la organización, que debe concluir la definición de las mejores alternativas estratégicas para el crecimiento y desarrollo de la empresa.

En cualquier caso, es importante tener presente que las estrategias establecen los mecanismos y las acciones que es necesario emprender para asegurar el logro de los objetivos de largo plazo en la organización. En otras palabras, los objetivos

estratégicos de largo plazo son el resultado de un eficiente despliegue de las estrategias empresariales establecidas por la dirección de la compañía. Esto implica que se requiere de una permanente contrastación entre los objetivos estratégicos y los procesos de diseño, formulación, implementación y seguimiento de las estrategias organizacionales.

Un aspecto clave en la definición de los objetivos estratégicos es que deben ser realistas, medibles, cuantificables y desafiantes de manera que puedan verificarse el avance y progreso de los mismos y constituyan un reto para los integrantes de la organización. Esto implica que los objetivos estratégicos necesitan ser comprensibles, alcanzables y estar debidamente jerarquizados de manera que se pueda lograr resultados tempranos y graduales para ir avanzando desde el corto, al mediano y largo plazo. En este sentido los objetivos estratégicos requieren estar asociados a tempos de ejecución y resultados que puedan ser medidos y que estén en coherencia con la misión y la visión para que contribuyan a la viabilidad de la empresa.

Los resultados pueden ser establecidos en términos de: crecimiento de los activos, incremento de ventas, rentabilidad, participación en el mercado, diferenciación en el mercado, desarrollo tecnológico, nivel y naturaleza de la diversificación, intensidad y naturaleza de la integración vertical, utilidad por acción, reducción de desperdicios, mejoras en la calidad y servicio al cliente, incremento en la productividad y responsabilidad social entre otros. Los objetivos establecidos con claridad ofrecen muchos beneficios. Marcan un curso, permiten la sinergia, sirven para la evaluación, establecen grados de importancia, disminuyen la incertidumbre, reducen los conflictos, estimulan su ejercicio y sirven tanto para la



asignación de recursos como para la evaluación del desempeño individual y/o colectivo en la organización.

En síntesis, el diseño de la estrategia basada en objetivos enunciados y comunicados con claridad es vital para asegurar el cumplimiento de la misión empresarial. Los objetivos contribuyen a la comprensión del papel que juega cada grupo de interés en el crecimiento y desarrollo futuro de la organización. Los objetivos y estrategias definen criterios coherentes y consistentes para los procesos decisionales en la empresa, definen las prioridades organizacionales, contribuyen a la reducción de conflictos, estimulan el esfuerzo y compromiso de sus integrantes contribuyendo a la viabilidad y perdurabilidad de la organización.

#### **4.2.2. La formulación de la estrategia.**

La formulación de la estrategia corresponde al “desarrollo de planes de largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base en las fortalezas y debilidades corporativas (FODA). Incluye la definición de la misión corporativa, la especificación de objetivos alcanzables, el desarrollo de estrategias y el establecimiento de directrices de Política.” (Wheelen y Hungren, 2007, pag.12). Cada uno de estos elementos, de la formulación de la estrategia, se describe a continuación.

- **La misión** define la intencionalidad de la empresa la razón de ser y para la cual existe en un entorno determinado, lo que suministra a la sociedad. La misión establece “el propósito exclusivo y fundamental que distingue a una empresa de otras de su tipo e identifica el alcance de sus operaciones con respecto a los productos que ofrece (incluyendo servicios) y los mercados que sirve. También incluye los valores y la filosofía de la empresa sobre su manera hacer negocios y tratar a sus empleados. (Wheelen y Hungren, 2007, Pa. 12 y 13.). En esencia la misión define lo que es, lo que hace y como se comporta la empresa frente a sus clientes, el mercado y la sociedad en la actualidad.
- **Los objetivos** son “los resultados finales de la actividad planificada. Se deben establecer como verbos de acción y deben decir lo que se logrará en cierto tiempo y si es posible de manera cuantificable. ...un buen objetivo debe estar orientado a la acción y comenzar con un verbo en infinitivo.” (Wheelen y Hungren, 2007, pag,. 14). Por consiguiente, los objetivos corresponden a las evidencias y manifestaciones esperadas de la ejecución de la actividad empresarial en diferentes horizontes de tiempo. En este sentido, permiten visualizar los fines de la empresa y muestran lo que se debe obtener con la aplicación de los recursos y la realización de la acciones en la empresa.
- **Las estrategias** es “un plan maestro integral que establece la manera en que logrará su misión y objetivos.” (Wheelen y Hungren, 2007, Pag. 14) Por lo tanto, la estrategia se constituye en la directriz que moviliza la actividad empresarial en la búsqueda de equilibrio entre estabilidad, crecimiento y desarrollo, definiendo la actitud de la organización hacia la gestión de las diferentes líneas de negocio y sus respectivos productos y como contribuirán al crecimiento y desarrollo de la empresa o a lograr su estabilidad según el caso.
- **Las políticas** dirigen la puesta en acción de la estrategia porque se constituyen en “una directriz amplia para la toma de decisiones que relaciona la

formulación de la estrategia con su implementación. Las empresas utilizan las políticas para asegurarse de que todos sus empleados tomen decisiones y lleven a cabo acciones que apoyen la misión, los objetivos y las estrategias de la corporación.” (Wheelen y Hungren, 2007, Pag, 15). En esencia las políticas establecen el marco de acción de las personas en la organización para asegurar el logro de los resultados esperados dentro de los términos establecidos y con la calidad requerida por los clientes.

La definición de estos elementos incluidos en la formulación de la estrategia se realiza con base en los resultados de los análisis ambiental e interno de la organización, la experiencia y la intuición de los directivos participantes en este proceso. En cualquier caso, es importante tener en cuenta que son los directivos los responsables de las decisiones estratégicas y de los resultados obtenidos con su implementación. Una estrategia bien formulada, comunicada en forma adecuada e implementada de manera eficaz reduce la incertidumbre y contribuye a lograr el compromiso de los miembros de la organización.

#### **4.3. LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.**

El despliegue de la estrategia es el elemento fundamental de la puesta en acción de las estrategias diseñadas y formuladas, lo que corresponde a la implementación de la estrategia que es concebida como “un proceso mediante el cual las estrategias y políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuesto y procedimientos.” (Wheelen y Hungren, 2007, Pag. 16). Es importante precisar que las diversas acciones y actividades relacionadas con la

implementación de la estrategia son ejecutadas por los ejecutivos de nivel medio y los demás trabajadores de la línea de base en a empresa y operan bajo la supervisión de la dirección de la organización. Las diversas acciones asociadas a la implementación de la estrategia como distribución de recursos, decisiones operativas y actividades cotidianas se integran en la llamada planificación operativa.

- **Programas.** Corresponden a uno de los elementos fundamentales en la implementación de la estrategia. Un programa puede ser definido como “una declaración de las actividades o pasos necesarios para llevar a cabo un plan de uso único.” (Wheelen y Hungren, 2007, Pag, 16). Los programas tienen como propósito poner en acción las estrategias formuladas en la organización, por lo general están orientados a lograr resultados concretos en diferentes horizontes de tiempo. Cada resultado logrado contribuye a logro de avances y progresos que acercan la organización al logro de sus objetivos estratégicos y de largo plazo. En esencia, los programas corresponden a esquemas de acción sobre lo que se pretende realizar en un aspecto empresarial concreto.
- **Presupuestos.** Los presupuestos corresponden al cálculo anticipado de los costos asociados a los recursos y actividades involucrados en un determinado programa. En este sentido un presupuesto corresponde a “una declaración de los programas de una corporación en relación con el dinero requerido. Los presupuestos que se emplean en planificación y control enumeran el costo detallado de cada programa.” (Wheelen y Hungren 2007, Pag, 17). En la mayoría de los casos el presupuesto incluye un porcentaje que corresponde al retorno o rentabilidad esperada con la ejecución de un determinado programa en la empresa. Por lo general, los diversos presupuestos de los diferentes programas que emprenderá la organización se consolidan en los informes de estados financieros proyectados o estimados que permiten hacer las

previsiones sobre desempeños futuros de la organización en materia de recursos financieros.

- **Procedimientos.** Los procedimientos corresponde a los métodos y formas de ejecutar las diferentes acciones empresariales en la organización, por consiguiente, “constituyen un sistema de pasos sucesivos o técnicas que describen en detalle la manera de realizar una tarea o trabajo en particular. Por lo general enumeran las diversas actividades que se deben realizar para completar el programa de la corporación.” (Wheelen y hungren, 2007, Pag. 17). Al disponer de procedimientos para el desarrollo de las actividades empresariales se puede identificar con facilidad los recursos involucrados en cada actividad.

En resumen, la implementación de la estrategia establece los mecanismos, acciones y recursos requeridos para poner en acción la estrategia formulada. Esto implica que además de contar con los insumos y demás recursos necesarios para la ejecución de los programas definidos, dentro de los presupuestos establecidos y utilizando los procedimientos estándar fijados es necesario contar con personal motivado, con la experiencia y las habilidades para alcanzar los resultados esperados. Por consiguiente, la Implementación de la estrategia requiere de la movilización del talento humano con todas sus habilidades, experiencias y conocimientos para asegurar el logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

#### **4.4. MONITOREO, SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA.**

El monitoreo, seguimiento y control de la estrategia se fundamenta en las acciones

de evaluación y control entendidas como el “proceso en el que se supervisan las actividades corporativas y los resultados del desempeño de tal manera que el rendimiento real se compara con el rendimiento deseado. Los administradores de todos los niveles utilizan la información que obtienen para tomar medidas correctivas y resolver problemas.” (Wheelen y Hungren, 2007, pag. 17-18). La evaluación y control constituye el cierre del ciclo en el proceso de dirección estratégica de la empresa y genera la información de retorno necesaria para emprender las iniciativas y acciones de mejora que contribuyan a garantizar la viabilidad y perdurabilidad de la organización.

Por otra parte, es importante entender que el monitoreo, seguimiento y control de la estrategia es un proceso permanente durante todas las etapas del proceso estratégico de la empresa. Esto es posible gracias a la información recolectada de los rendimientos y reportes de los resultados logrados en las actividades empresariales. Estos datos constituyen la base para la toma de decisiones, las acciones correctivas y la solución de problema en la empresa.

A través del proceso de evaluación y control se “garantiza que una empresa logre lo que se propuso llevar a cabo. Compara el rendimiento con los resultados deseados y proporciona la retroalimentación necesaria para que la administración evalúe los resultados y tome las medidas correctivas, según se requiera. (Wheelen y Hungren, 2007, Pag. 262.) Así que para lograr este propósito es necesario revisar, evaluar y controlar la ejecución de estrategias, analizando y dando la ponderación que requieren todas y cada una de las actividades de la gerencia, y con ello asegurar que surtan efecto, facilitando para los ajustes oportunos y necesarios de la Organización. Acorde con Wheelen y Hungren (2007) esto implica ejecutar las siguientes acciones: Determinar qué medir, Establecer estándares de desempeño, medir los resultados, comparar los resultados con los estándares de desempeño y emprender las acciones correctivas. A continuación se presenta una breve descripción de cada una de estas acciones.

- Determinar qué medir. La dirección de la empresa necesita establecer con claridad y precisión que procesos se evaluarán y medirán y que resultados necesitan ser verificados y valorados, es importante asegurar que los procesos y resultados que se evalúan y cuantifican en forma racional, coherente y objetiva, de manera que las mediciones puedan ser reproducibles y verificables. Todas las áreas, procesos y resultados críticos requieren ser medidos y evaluados indistintamente de las dificultades que presente la medición.
- Establecer estándares de desempeño. El desempeño de los procesos y los resultados necesitan lograr cierto grado de homogeneidad para poder hacerlos comparables durante diferentes periodos de tiempo o la ejecución por parte de personas diferentes. Los estándares son medidas de los resultados aceptables y deseables. Por lo general los estándares asocian potenciales desviaciones que son tolerables y que mantienen los resultados dentro de parámetros de aceptabilidad.
- Medir los resultados. Esta acción comprende las diversas mediciones que se debe hacer a los resultados logrados, en los tiempos y fases del proceso establecidas previamente.
- Comparar resultados con los estándares de desempeño. Contrastar los resultados obtenidos con los estándares establecidos para determinar si están dentro de los límites de aceptabilidad, mantener el curso normal de las actividades.
- Emprender acciones correctivas. Cuando los resultados no cumplen con los estándares de aceptabilidad, se deben tomar las medidas correctivas y emprender las acciones que permitan asegurar el cumplimiento de los estándares, corrigiendo las deficiencias y resolviendo los problemas y dificultades que generan las desviaciones.

Como se puede deducir el monitoreo, seguimiento y control de la estrategia es un

proceso que se realiza integrada a las diversas fases del proceso estratégico y suministra los datos y la información necesarios para emprender las acciones correctivas que permitan mantener el curso de acción que asegure el logro de los resultados esperados.



## **5. ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN.**

Establecer cómo se define una estrategia de innovación implica entender que es la innovación y como se concibe en el ámbito empresarial. Existen múltiples definiciones de INNOVACION Por ejemplo en el diccionario de La Real Academia de La Lengua define INNOVACION como: “Acción y efecto de innovar. Creación o modificación de un producto, y su introducción en el mercado.” Cuando se consulta en el mismo diccionario el término innovar la definición corresponde a “Mudar o alterar algo, introduciendo novedades.” Como se puede observar la innovación y su acción está asociada a la generación de cambios y transformaciones.

Cuando se acude al origen del concepto en el mundo empresarial, aparece el economista austriaco Joseph Alois Schumpeter (1934, citado por Escorsa y Valls, 2005) introdujo los conceptos de Innovación como causa del desarrollo y, El empresario innovador como propiciador de los procesos de innovación. Además introdujo el concepto destrucción creativa como mecanismo de acción de la innovación.

Schumpeter es considerado como el primero en introducir el concepto de innovación en la organización. Para Schumpeter la innovación tiene una gran importancia porque tiene la capacidad de provocar cambios revolucionarios, transformaciones decisivas en la sociedad y en la economía. Desde este punto de vista las innovaciones pueden presentarse mediante: La introducción de nuevos bienes de consumo en el mercado. El surgimiento de un nuevo método de producción y transporte. Consecución de la apertura de un nuevo mercado. La generación de una nueva fuente de oferta de materias primas. Cambios en la

organización de cualquier organización o en su proceso de gestión. (Escorsa y Valls, 2005)

Acorde con lo planteado por Ortiz y Nagles (2008) Existen distintos tipos de innovación que pueden ser clasificados según el efecto en la industria, la sociedad o el mercado y corresponden a Innovaciones radicales entendidas como aplicaciones nuevas de una tecnología o combinación original de nuevas tecnologías. Innovaciones incrementales concebidas como mejoras que se realizan sobre un producto, servicio o método existente. Según el objeto existen las Innovaciones de producto relacionadas con la comercialización de un producto tecnológicamente distinto o mejorado. Innovaciones de proceso referidas a cambios significativos en la tecnología de producción de un producto o servicio, sistema de dirección y/o métodos de organización; reingeniería de procesos, planificación estratégica, control de calidad, etc.

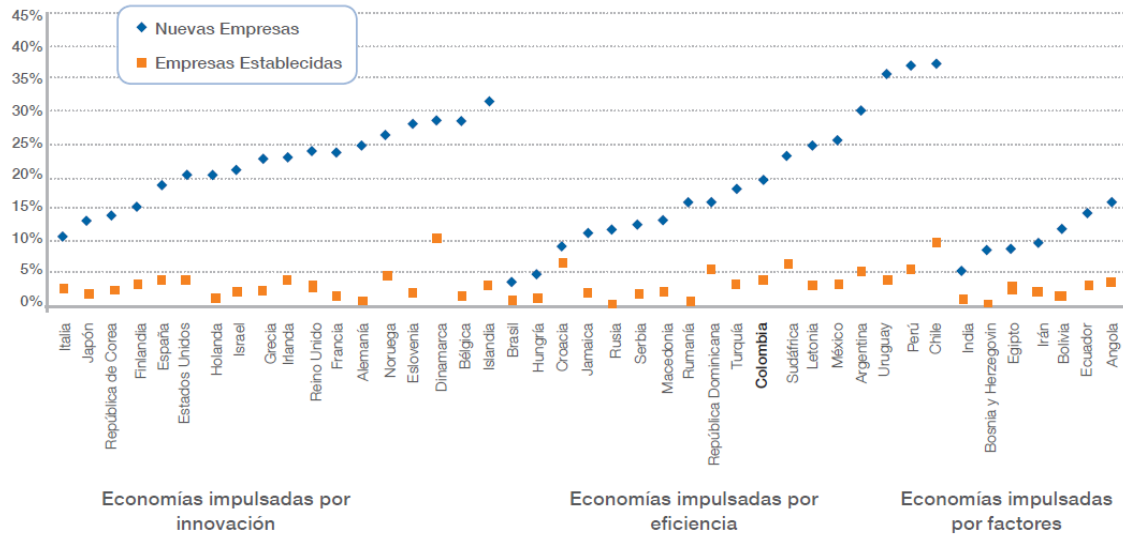
Siguiendo los desarrollos de Ortiz y Nagles (2008), Las innovaciones también pueden ser clasificadas utilizando las siguientes categorías. Según la intensidad tecnológica en continuistas enfocadas a la mejora continua y rupturistas orientadas a la generación de formas novedosas y diferentes de hacer las cosas. Por fusión tecnológica las innovaciones pueden surgir de la combinación de dos o más tecnologías, según el origen pueden ser innovaciones dirigidas por la tecnología e innovaciones impulsadas por el mercado. Acorde con la escala las innovaciones pueden ser: regionales, nacionales o globales; sectoriales o de mercado; de grupo empresarial, empresa o unidad de negocio y programa, proyecto u operación. Según el curso estratégico las innovaciones pueden ser tecnológicas, sociales y de gestión. Acorde con la naturaleza las innovaciones pueden tener su origen en la oferta, la demanda, las necesidades futuras y lo imprevisible. Finalmente, las nuevas corrientes de innovación están referidas a innovaciones en valor, innovaciones estructurales, innovaciones de aplicaciones,

innovaciones en marketing, innovaciones discontinuas 4G, innovaciones en conceptos de negocio e innovaciones experienciales.

Por otra parte, es importante comprender que en la actualidad existen países que han entendido que la innovación genera altos y notables efectos en el desarrollo y crecimientos de las economías, entendiendo también que la implementación de tecnologías de la información y de la comunicación refuerzan y accionan la capacidad innovadora siendo aprovechada por el conjunto social. El mundo cuenta con la posibilidad de intercambios hasta en el nivel digital, esto conlleva a nuevas culturas y nuevos modelos de trabajo buscando la interacción mundial pero que es excluyente con las personas que no poseen las habilidades y conocimientos para este nivel de vida lo cual podría incurrir en un deterioro en las condiciones de vida y en la competitividad laboral, de esta manera hay muchos países que al no utilizar bien sus recursos científicos y tecnológicos en la generación de innovaciones que sean productivas reducen seriamente su posibilidades de desarrollos sostenidos con empleos de calidad. Por esta razón Colombia ha integrado en las políticas de crecimiento y desarrollo los conceptos de innovación como se puede observar en el programa de transformación productiva y en el nuevo plan de gobierno 2010-2014 que dedica un capítulo completo a la llamada locomotora de la innovación.

Ahora bien como lo muestra el gráfico 1. Indicador de innovación en la empresa, que se presenta a continuación en todos los países participantes el indicador de innovación es mayor en las empresas nuevas que en las establecidas. Este resultado apoya las interpretaciones académicas según las cuales las nuevas empresas son la mayor fuente de innovación en los países y en el mundo.

Gráfico 1. Indicador de innovación en las empresas



Fuente: GEM Global Entrepreneurship Monitor. Reporte Anual Colombia 2008. Encuesta a la población adulta.

Los resultados de este indicador son consistentes para los países orientados a la innovación como par los enfocados a la eficiencia. Esto indica que los indicadores son similares para naciones con diferentes orientaciones competitivas. El indicador se elabora con base en la percepción que tiene el emprendedor de la innovación, la cual se forma en el medio en que el emprendedor se desempeña. Esto implica que los emprendedores en los países en vías de desarrollados y enfocados hacia la eficiencia pueden verse ellos mismos como innovadores incluso cuando los productos y servicios que ofrecen el mercado nacional, existen en otros países. Por lo tanto, el mismo producto podría ser innovador en un país orientado a la eficiencia, incluso si ha aparecido antes en un país orientado a la innovación.

El comportamiento de la innovación en América Latina muestra escasos resultados y con un alto grado de heterogeneidad comparados con desempeño de otras regiones del mundo. En la actualidad el reto es lograr el fortalecimiento de

sus capacidades científicas y tecnológicas, incrementar y mejorar la calidad de la educación del talento humano adecuándolo a exigencias de una economía globalizada, y por ultimo generando estrategias que promuevan un desarrollo económico dinámico que contribuya la creación de condiciones de equidad y justicia para todos sus ciudadanos.

La región Latinoamericana necesita enfrentar de manera eficaz obstáculos como la reducción de los precios de sus productos, el constante incremento de las tasas de intereses, la creciente deuda externa, las repatriaciones de inversiones extranjeras y la obsolescencia tecnológica, la fuga de capital humano altamente calificado, entre otras dificultades.

La situación de Colombia es similar a la de la región, aunque ha venido intensificando el trabajo en las área de CTI en las últimas dos décadas, pero aún muestra un rezago respecto de otros países de América Latina en términos de inversión total en actividades de ciencia, tecnología e innovación (ACTI). La principal deficiencia esta en el capital humano dedicado a la investigación, aunque las cifras muestran que existen alrededor de 20000 investigadores solo un poco más de la mitad están activos y produciendo. En este mismo campo el país está rezagado en la formación de personal calificado a nivel de maestrías y doctorados.

Por esta razón, las políticas e iniciativas emprendidas para incrementar el nivel de cualificación del capital humano, promover la investigación, el desarrollo y la innovación, hacer la reconversión industrial y aumentar la distribución de la ciencia en toda la sociedad colombiana ha logrado entre otros los siguientes resultados: aumento del número de artículos publicados en el *Science Citation Index*

*Expanded* y en *Scopus*; surgimiento de empresas innovadoras en sectores económicos específicos; Incremento de las empresas con certificación de calidad; aumento de la cooperación entre universidades y empresas, en el especial con la creación de la Alianza Universidad-Empresa-Estado, que dinamiza los procesos de colaboración y fomenta las actividades de transferencia de conocimientos de las universidades a la industria.

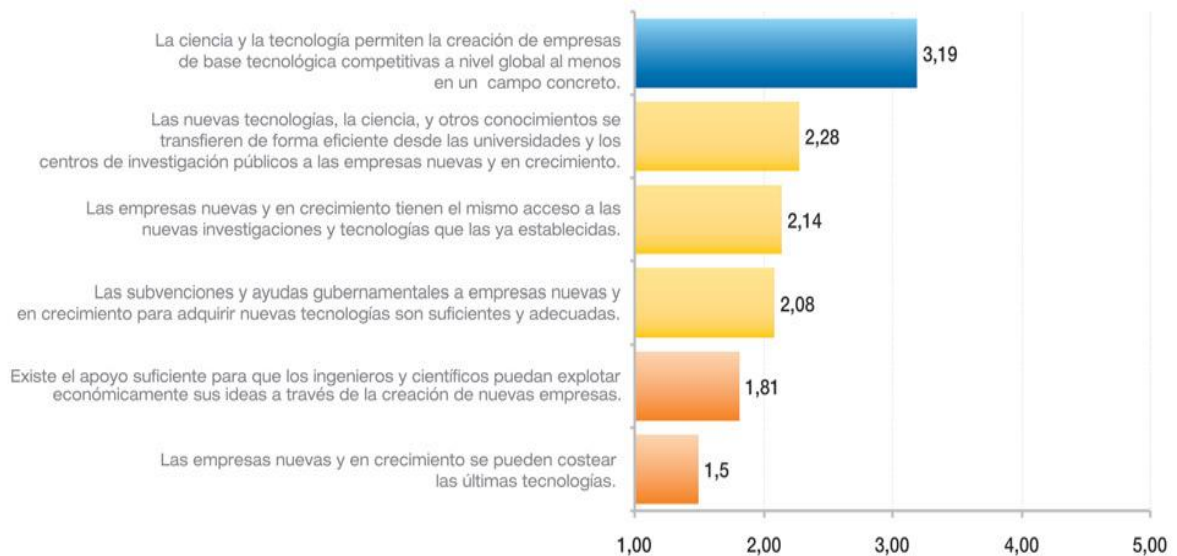
Sin embargo, al compararnos con países como Brasil, Chile y México las diferencias son significativas. La inversión pública en ciencia, tecnología e innovación en Colombia está por debajo del 1% del PIB, que muestra inversiones muy por debajo de los países latinoamericanos de vanguardia.

Por otra parte, las inversiones en investigación y desarrollo tecnológico, así como en ciencia, tecnología e innovación del sector privado colombiano, sumadas corresponden a menos de la mitad de la inversión total del país. (Usgame et al, 2009). Es importante precisar que la mayor parte de estas inversiones están dedicadas al desarrollo tecnológico, los procesos de mejora continua. Mientras, en países con tasas elevadas de gasto en CTI, como Japón, Estados Unidos, Suecia, Finlandia, Irlanda y Alemania presentan un elevado nivel de inversión pública en CTI en las etapas iniciales del proceso generó aumentos subsiguientes en gastos de CTI relacionados con la industria, que actualmente representa entre el 65% y el 70% del total.

Los bajos niveles de inversión pública y privada en CTI de Colombia se reflejan en el lugar poco importante que ocupa en el Índice de la economía basada en el

conocimiento del Banco Mundial<sup>1</sup> respecto de América Latina y otros países de ingreso mediano. En el gráfico 2. Transferencia de I+D por parte de las entidades públicas se observa que se carece de apoyo suficiente en especial por parte de las instituciones públicas para que los investigadores puedan realizar una eficaz explotación comercial y económica de sus ideas mediante la creación de empresas. Por otro lado, son evidentes las dificultades que enfrentan las empresas recién creadas y en fase de crecimiento para adquirir tecnologías de vanguardia y acceder a los avances de la ciencia y la tecnología. Sin embargo, es importante destacar que las empresas reconocen el aporte a la productividad y competitividad que hace la ciencia y la tecnología, así como su aporte a la generación de procesos de innovación en la empresa.

**Gráfico 2.** Transferencia de I+D por parte de las entidades públicas.



FUENTE: GEM Global Entrepreneurship Monitor. Reporte Anual Colombia 2008. Encuesta a la población adulta.

<sup>1</sup> El índice evalúa si el contexto contribuye a que el conocimiento se utilice de manera eficaz para el desarrollo económico.

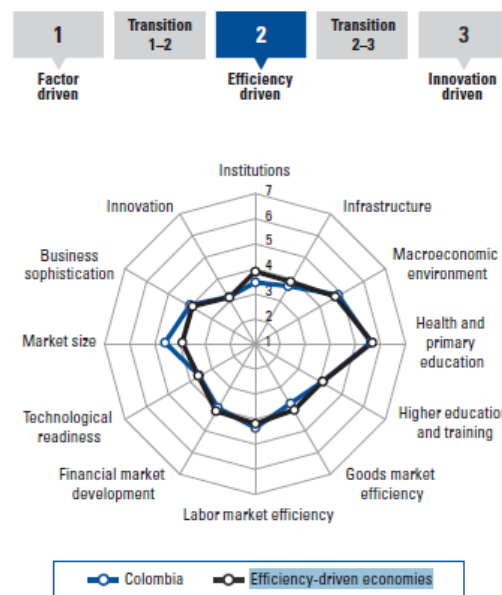
En el gráfico 3. Global Competitiveness Index para Colombia que se presenta a continuación se puede observar en la parte izquierda los índices de competitividad global para Colombia estableciendo el bajo puntaje en innovación y en indicadores que contribuyen a la actividad innovadora en las organizaciones, como lo muestran los índices de preparación tecnológica, educación superior y entrenamiento y la eficiencia del mercado de bienes. En la parte derecha la etapa de desarrollo del país en diferentes áreas muestra que el pobre desempeño de la innovación y de los indicadores asociados clasifica a Colombia como una economía orientada a la eficiencia.

**Gráfico 3.** Global Competitiveness Index

**Global Competitiveness Index**

	Rank (out of 139)	Score (1–7)
<b>GCI 2010–2011</b> .....	<b>.68</b>	<b>4.1</b>
GCI 2009–2010 (out of 133).....	.69	4.1
GCI 2008–2009 (out of 134).....	.74	4.0
<b>Basic requirements</b> .....	<b>.78</b>	<b>4.4</b>
1st pillar: Institutions.....	103	3.4
2nd pillar: Infrastructure.....	.79	3.6
3rd pillar: Macroeconomic environment.....	.50	4.8
4th pillar: Health and primary education.....	.79	5.6
<b>Efficiency enhancers</b> .....	<b>.60</b>	<b>4.1</b>
5th pillar: Higher education and training.....	.69	4.1
6th pillar: Goods market efficiency.....	103	3.8
7th pillar: Labor market efficiency.....	.69	4.4
8th pillar: Financial market development.....	.79	4.0
9th pillar: Technological readiness.....	.63	3.6
10th pillar: Market size.....	.32	4.6
<b>Innovation and sophistication factors</b> .....	<b>.61</b>	<b>3.6</b>
11th pillar: Business sophistication.....	.61	4.0
12th pillar: Innovation.....	.65	3.1

**Stage of development**



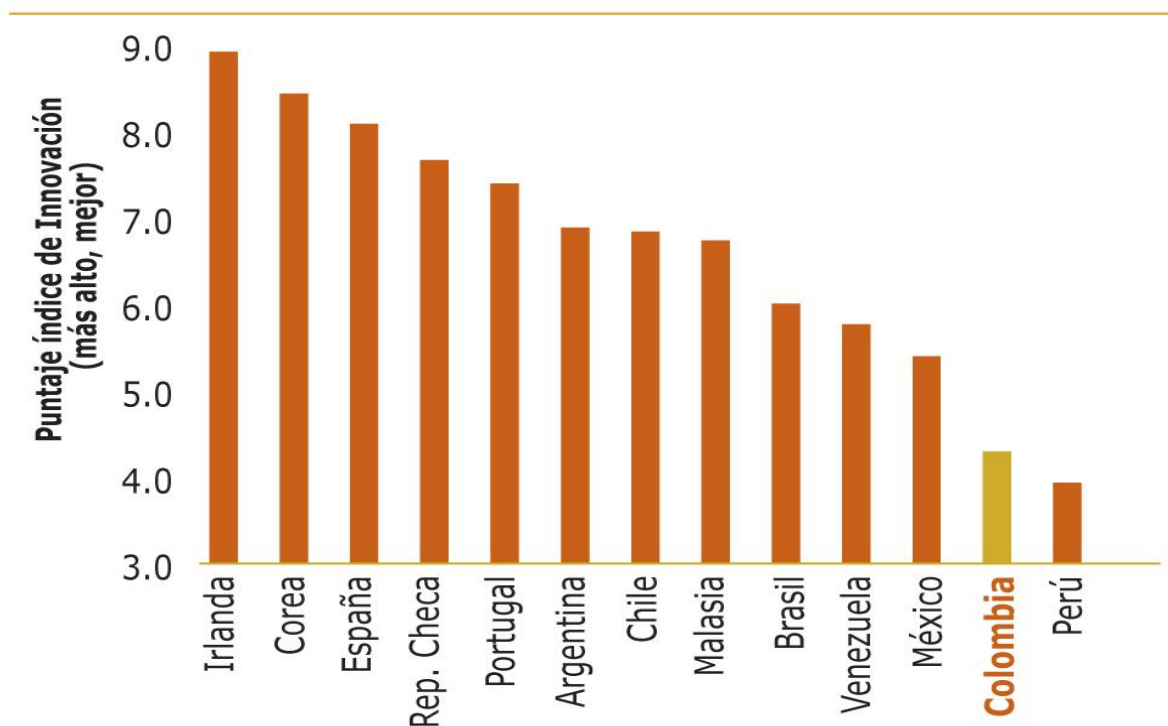
Fuente: The Global Competitiveness Report 2010-2011 © 2010 World Economic Forum



La capacidad de innovación de las empresas colombianas presenta limitaciones de tipo financiero para: la normal operación de las unidades de investigación y desarrollo interno, contratación de personal dedicado a la gestión de la investigación y el desarrollo y la innovación en la empresa, suministrar capacitación relacionada con la innovación a los empleados. Según la Encuesta de desarrollo e innovación tecnológica de 2003-04 (EDIT II), solo el 6% de las empresas manufactureras había realizado inversiones en investigación y desarrollo. En términos de los productos de la innovación, solo el 8,3% de las empresas había logrado la introducción de un nuevo producto al mercado o había implementado un proceso productivo. Además, los resultados indican que la mayor parte de las inversiones en actividades de innovación siguen siendo iniciativas de las grandes empresas en Colombia.

Acorde con los resultados de la aplicación de la metodología para medir el conocimiento en el mundo del Banco Mundial. La Knowledge Assessment Methodology, (KAM) realiza una medición del conocimiento de los países utilizando diversos indicadores referidos a la gestión del conocimiento y el estado de la economía del conocimiento en los países analizados. Esta metodología como se indica en el gráfico 4. Índice de innovación por países, que se presenta a continuación, muestra el pobre desempeño de Colombia en el índice de innovación con respecto a países latinoamericanos, donde Colombia es ampliamente superada por varios países de la región como Argentina, Chile, Brasil, Venezuela y México y que solamente tenemos una ligera ventaja sobre el Perú.

**Gráfico 4.** Índice de innovación por países



Fuente: Banco Mundial (KAM).

Sin embargo, el país para acelerar su ingreso en la economía del conocimiento ha emprendido una serie de iniciativas para mejorar sus indicadores en materia de ciencia, tecnología e innovación. Entre ellas se puede destacar: la visión 2032 que propone una serie de retos para incrementar la productividad y la competitividad del país y de su economía con horizonte al año 2032; la nueva ley de ciencia tecnología e innovación que pretende dotar de un marco jurídico moderno y actualizado las actividades de CTI; el programa de transformación productiva orientado al fomento de los llamados sectores de categoría Mundial; la locomotora de innovación del plan de gobierno 2010-2014 que tiene como propósito impulsar la actividad innovadora en las empresas colombianas como soporte de la competitividad, Con esta iniciativas se pretende promover verdaderos avances en los diferentes sectores, agendas, de manera que se eliminen o reduzcan las diferencias frente a diferentes países en materia de conocimiento, investigación, desarrollo, ciencia, tecnología e innovación.

Cómo se plantea en de los estudios realizados en el país sobre ciencia, tecnología e innovación. “El manejo de la tecnología es informal; no se realizan procesos deliberados para formular sus objetivos y estrategias tecnológicas; no existen políticas para la destinación de determinados porcentajes presupuestales para actividades de desarrollo tecnológico; no cuentan con departamentos formales de I+D; por lo general, el manejo de la tecnología y la innovación es liderado por la gerencia general y por personal de alto rango”. (Vargas, Malaver y Zerda, 2003, p. 584)<sup>2</sup>

Por más de dos décadas el país ha adoptado iniciativas en la búsqueda de promover la competitividad de la industria nacional, enfocando las diversas iniciativas hacia el desarrollo y fortalecimiento del comercio con el propósito de construir competencias para lograr un mejor desempeño en los mercados internacionales y en la búsqueda de las oportunidades que se generan de la globalización de las economías y los mercados y para hacer frente a los retos causados por los tratados de libre comercio y demás acuerdos multilaterales.

En la década de los 90 con el inicio de la apertura económica se han adelantado varias iniciativas para promover la competitividad como la promoción de centros de innovación, grupos de trabajo de clusters, formalizar y administrar la educación como estrategia, Política Nacional para la Productividad y Competitividad, también se crearon el Consejo Nacional de Competitividad para promover y diversificar las exportaciones cuyas funciones posteriormente fueron trasladadas a la comisión mixta de comercio exterior. Para la década del 2000 hablamos del Plan Nacional

---

<sup>2</sup> Vargas, M., Malaver, F. y Zerda, A. (2003). La innovación tecnológica en la industria colombiana. p. 584. Bogotá, Ocyt, Colciencias.

de Desarrollo orientando la gestión a la búsqueda de mercados bajo acuerdos de libre comercio enfocado en mercados como estados unidos, el Mercado Común del Sur, MERCOSUR y la Unión Europea entre otros.

Entre las iniciativas emprendidas en el país durante la última década se destaca, en 2004 el documento CONPES 3297 Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad: Metodología, el documento Visión Colombia II Centenario: 2019, la creación de la Alta Consejería Presidencial para la Competitividad y la Productividad, la reestructuración del Sistema Administrativo Nacional de Competitividad (SNC) y la Comisión Nacional de Competitividad (CNC), la creación de las Comisiones Regionales de Competitividad (CRC), el Consejo Privado de Competitividad (CPC), y la ley 1286 de 2009 de ciencia, tecnología e innovación que transforma a Colciencias en Departamento Administrativo y fortalece el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación teniendo como objetivo poder lograr un modelo productivo basado en la creación de valor agregado a los productos y servicios generados en las empresas colombianas, de manera que contribuya a la generación de una nueva industria nacional.

En esta nueva década que comienza surge el nuevo plan nacional de desarrollo 2010 -2014, que muestra cierto grado de coherencia con las políticas e iniciativas precedentes, en especial en lo relacionado con la locomotora de innovación. Que pretende convertir la innovación en el motor que dinamice la economía, el crecimiento y desarrollo del país y que contribuya a la creación de valor agregado para que los productos y servicios de las empresas colombianas logren un mejor posicionamiento en los mercados globales.

Por lo tanto, la innovación se constituye en el motor que dinamiza el crecimiento y desarrollo del país contribuyendo a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos colombianos, como ocurre en los países enfocados hacia la innovación que gozan de mejores estándares de calidad de vida. La realidad muestra que existe un fuerte vínculo entre los desarrollos de la ciencia la tecnología y la innovación y el crecimiento económico; como plantea la OECD, que “Los avances científicos continúan expandiendo las fronteras del conocimiento, contribuyendo con esto al progreso tecnológico que afecta la forma de vida y de trabajo de las personas” (OECD, 2004).

En las actuales condiciones competitivas de un mundo globalizado y en permanente cambio, es necesario establecer un modelo dinámico que permita flexibilizar acciones y respuestas confiables a los retos que surjan en los diferentes horizontes del tiempo. Por esta razón, la innovación entendida como instrumento de adaptación a cambio y mecanismo generador de transformaciones en las empresas y la sociedad contribuye a desarrollar acciones para mejorar la posición competitiva de las organizaciones, establecer políticas de cambio que proporcionen a los miembros de las empresas actitudes favorables para enfrentar los retos y aprovechar las oportunidades que surgen de un entorno turbulento.

Por las razones expuestas es necesario identificar las tendencias del sector o industria, comprender el alcance de las herramientas de gestión y generar nuevas estrategias en materia de innovación que contribuyan al fortalecimiento de las empresas y los sectores, mediante la generación de productos y servicios con alto valor agregado y diferenciados de manera que mejore la posición del país en el concierto internacional.

En resumen, son las estrategias de innovación las que permite a una empresa, un sector, una industria y a un país lograr ventajas competitivas sostenibles que aseguren su viabilidad y perdurabilidad, así como un buen desempeño competitivo en el mercado. En este caso, Colombia ha venido emprendiendo una serie de iniciativas para crear las condiciones que contribuyan a promover la innovación en los diversos sectores e industrias y que se constituyan en impulsores del crecimiento y desarrollo del país.

### **5.1. ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN.**

El primer factor para logra que la innovación se convierta en un proceso sistemático y organizado en la empresa es que disponer de una estrategia de innovación que este respaldada por la dirección de la organización y que cuente con los respectivos recursos para que sea viable.

Cuando la innovación es un proceso apoyado en la organización y que cuenta con el compromiso de todos sus integrantes genera resultados consistentes y permanentes a lo largo del tiempo. Por consiguiente, la innovación debe estar respaldada por estrategias planteadas desde la dirección de la empresa.

Una estrategia de innovación puede ser entendida como “la capacidad de visualizar una oportunidad antes que los demás y tener el coraje de plasmarla en un producto o servicio real, tangible y vendible... la oportunidad de explotar el cambio para crear un negocio diferente.” (Valdes, 2004, Pag, 2). Como se puede

observar la estrategia de innovación constituye un mecanismo de acción para generar cambios en la organización que contribuyan a la creación de ventajas competitivas sostenibles que aseguren la viabilidad de la organización.

Desde esta perspectiva, la estrategia de innovación necesita explorar alternativas de acción, nuevos mercados, procesos diferentes y formas distintas de hacer la cosas e incluso de competir en el mercado, para trascender la competencia. Por lo tanto, las empresas “deben salir de las fronteras aceptadas que define la manera como deben competir... Deben dirigir su mirada hacia otras industrias alternativas, hacia otros grupos estratégicos, hacia otros grupos de compradores, hacia productos y servicios complementarios, hacia la orientación funcional o emocional de una industria, e incluso más allá del tiempo.” (Kim y Maubourgne, 2005. Pag. 67). Esto requiere que la empresa realmente piense y actúe en formas alternativas para explorar otras opciones que le permitan continuar operando en el mercado, incluso el ingreso a nuevos mercados o el desarrollo de otros mercados diferentes a los atendidos en la actualidad.

Esta búsqueda o desarrollo de nuevos mercados es lo que Kim y Maubourgne (2005) llaman La estrategia del océano azul que tiene como propósito emprender la transformación del estado actual en el que se encuentra un negocio, para que este deje una industria altamente competitiva y genere nuevos escenarios competitivos donde puede imponer las reglas de competencia. La propuesta consiste realizar un cambio en el modelo de negocio a través de la implementación de una estrategia de océano azul ofrezca a los clientes productos y servicios de alto valor en el mercado.

Las estrategias innovación formuladas de la perspectiva del océano azul es un ejercicio de análisis profundo en donde se busca que descubrir las principales variables que determinan la forma como se compite en un determinado sector o industria para poder emprender iniciativas para cambiar toda la estructura de una empresa. El proceso de transformación se realiza desde el esquema de las cuatro acciones que establece que “es preciso plantear cuatro preguntas clave tendientes a cuestionar la lógica de y el modelo de negocios de una industria:

1. ¿Cuáles variables que la industria da por sentadas se deben eliminar?
2. ¿Cuáles se deben reducir muy por debajo de la norma de a industria?
3. ¿Cuáles variables se deben incrementar muy por encima de al norma de la industria?
4. ¿Cuáles variables se deben crear porque la industria nunca la ha ofrecido?”  
(Kim y Maubourgne, 2005, Pag. 41 y 42).

Las alternativas de respuesta para las dos primeras preguntas están dirigidas a explorar opciones para mejorar la productividad mediante estrategia que permitan “reducir la estructura de costos en comparación con los competidores.” (Kim y Maubourgne, 2005, Pag. 43). Esto implica identificar aquello que carece de valor para los clientes y consumidores en el producto y que por tanto si es retirado o reducido al mínimo no afecta la percepción de los clientes. En este sentido es fundamental identificar este tipo de características o atributos que no agregan valor para los clientes para reducirlos o eliminarlos de los productos que ofrece la empresa.



- **Eliminación de atributos.** El propósito de esta estrategia es retirar del producto aquellas características y atributos que carecen de valor para el cliente y que por tanto solo agregan costos al producto y que si se quitan del producto no afecta la satisfacción del cliente e incluso en algunos casos el consumidor se puede sentir aliviado con la ausencia de este tipo de atributos en el producto.
- **Reducción de atributos.** En este caso el propósito es establecer que características o atributos exceden las necesidades del cliente y por tanto generan sobrecostos para la empresa. En este caso la reducción al mínimo de dichos atributos continua satisfaciendo al cliente al tiempo que reducen los costos del producto.

En el caso de las dos últimas preguntas, ofrecen oportunidades para innovar y crear valor para los clientes y consumidores. La búsqueda de respuestas a estas preguntas contribuye a “reconocer la manera de incrementar el valor para los compradores y generar una demandad nueva.” (Kim y Maubourgne, 2005, Pag. 43). El propósito es identificar que necesitan los clientes, que sea tan importante y valioso que estén dispuestos a pagar un mayor valor por obtenerlos. Por lo tanto, se exploran alternativas para identificar y aprovechar nuevas fuentes de valor para los clientes y consumidores; lo cual además, de satisfacer en forma más eficaz las necesidades de los clientes actuales, favorece el desarrollo de nuevos mercados y la tención a clientes diferentes a los atendidos en la actualidad.

- **Incremento de atributos.** En este caso se busca aumentar uno o varios atributos o características del producto con el propósito de crear mayor valor agregado para los clientes y consumidores incrementando los niveles de satisfacción de los consumidores. En este caso el incremento en los costos está justificado por un mayor valor por el que el cliente estará dispuesto a pagar para obtenerlo.

- **Creación de atributos.** El propósito es ofrecer nuevos atributos o agregar nuevas características que no poseen los productos en la actualidad. Estos nuevos atributos y características constituyen un valor que diferencia al producto de la competencia al tiempo que genera un valor único por el que los clientes y consumidores están dispuestos a pagar un valor superior.

El trabajo sobre esos dos frentes, la reducción de costos y la innovación en forma simultánea requiere de un “análisis sistemático de cómo reconstruir elementos de valor para lo compradores tomados de diferentes industrias a fin de ofrecer una experiencia completamente nueva, manteniendo al mismo tiempo una estructura reducida de costos.” (Kim y Maubourgne, 2005, Pag. 43 y 44). El balance entre la creación e incremento de atributos con la reducción y eliminación de características para construir una propuesta de valor diferenciada.

## **5.2. EL SECTOR COSMÉTICO.**

El sector cosmético en Colombia está integrado por dos subsectores que corresponden al sector de cosméticos propiamente dicho y el sector de los productos de aseo. Los dos sectores vienen alcanzando unas cifras interesantes en materia de crecimiento en el mercado. Sin embargo, en este trabajo nos enfocamos en el subsector cosmético.

Entre los aspectos clave de la importancia del sector cosmético en Colombia es que corresponde a uno de los sectores estratégicos para el desarrollo económico

del país y es considerado como uno de los emergentes de categoría mundial para el país, entre los aspectos a destacar en este sector está el crecimiento del Mercado en el sector que presenta las siguientes cifras: “con un crecimiento de 16% promedio anual entre 2003 – 2008, Colombia se convierte en uno de los motores de crecimiento del mercado latinoamericano. La producción de Colombia se duplicó en 6 años. En tan sólo tres años, 2007 – 2009, han ingresado al país en inversión extranjera más de USD 1.240 millones para el sector de cosméticos” (Castellanos, 2010). Estas cifras muestran la importancia del sector para los inversionistas y la consolidación del mismo en Colombia y su incursión en el mercado latinoamericano, convirtiéndose en el cuarto país exportador de América Latina, después de países como Brasil, México y Argentina.

### **5.3. INNOVACIONES EN EL SECTOR COSMÉTICO.**

Las innovaciones, en el sector cosmético más visibles, son las asociadas a los productos; aunque se presentan innovaciones en el modelo de negocio con la introducción de la estrategia de mercadeo multinivel, complementado por la venta por catálogo que puede ser considerado una innovación en mercado para el caso de los productos cosméticos y de aseo. Adicionalmente, surgen las innovaciones de proceso que transforman la forma de elaborar los productos y servicios que ofrece el sector cosmético y de aseo al mercado y a la sociedad.

La cosmética en el mundo está evolucionando hacia dos direcciones que aunque están relacionadas la cosmética natural y la cosmética tecnológica. La primera enfocada hacia el desarrollo de cosméticos basados en productos naturales,

aunque se utilice tecnologías de última generación para extraer los ingredientes de la naturaleza. La segunda tendencia está orientada al desarrollo de productos de última generación y para ello se fundamentan en los desarrollos de la cosmoceútica que se divide en dos grandes tendencias la nutricosmética y la nutracéutica. En ambos casos la tendencia es el desarrollo de productos que eliminen o reduzcan en forma significativa los efectos adversos sobre la salud o sobre los aspectos estéticos de las personas que los consumen y utilizan.

La nutricosmética que corresponde a una de las nuevas tendencias en materia cosmética en el mundo. La nutricosmética tiene como propósito mejora la apariencia y la salud de las personas desde el interior a partir de lo que consumen las personas. La nutricosmética está constituida por una serie de suplementos alimenticios desarrollados para favorecer uno o varios aspectos de la belleza a través de la acción de los ingredientes activos y nutrientes que contienen. La idea es poner los procesos nutricionales de las personas al servicio de su propia belleza. Esta tendencia también ha sido llamada cosmética oral porque los productos que afectan la belleza de las personas son ingeridos vía oral como alimentos y suplementos nutricionales.

La nutricosmética es utilizada para tratar y mejorar aspectos de belleza y estética corporal relacionados con el exceso de peso, la celulitis, la protección solar, las ojeras, la caída del cabello, la debilidad de las uñas y para reducir la absorción de grasas entre las aplicaciones más destacadas en el campo cosmético. En general la nutricosmética se promociona como productos para detener y/o atenuar el deterioro del cuerpo causado por el estrés, la contaminación y los radicales libres.

Por su lado, la nutraceutica definida como productos de origen natural con acciones terapéuticas. El término fue acuñado por el Dr. De Felice presidente de la Foundation for innovation in medicine en 1989, y definidos como productos de origen natural con propiedades biológicas activas, beneficiosas para la salud y con capacidad preventiva y terapéutica. Los productos nutraceuticos entendidos como suplementos alimenticios completos en presentación diferentes a los alimentos, en forma de píldoras, polvos, capsulas, de una sustancia natural bioactiva concentrada contenida en los alimentos y que, cuando se toma en dosis mayores a las existentes en dichos alimentos, tienen efectos favorables sobre la salud, superiores a los que logra el alimento normal.

Los productos nutraceuticos necesitan cumplir con dos criterios esenciales, el primero corresponde a que el proceso de transformación de realizar en forma natural y biológica, y en segundo lugar, se requiere identificar y verificar las propiedades beneficiosas para la salud.

Los estudios realizados muestran que los productos reconocidos como nutraceuticos son seguros para la salud humana y que además, muestra resultados en la mejora de una o más funciones fisiológicas, propiedades curativas y contribuye a mejorar la calidad de vida de las personas.

Las innovaciones en el sector cosmético colombiano se han venido orientando hacia diversas acciones, entre las cuáles se destaca una fuerte tendencia de las empresas hacia el desarrollo de productos naturales como lo puede confirmar el auge de los productos nutraceuticos y los productos nutricosméticos y toda la gama de productos naturales.

Por otra parte, es evidente que la industria cosmética tiene necesidades que serán bien recibidas por el mercado. Entre estas necesidades se destaca: desarrollo de productos más prácticos, cómodos, fáciles de llevar y rápidos de usar; el diseño de envases a la medida; productos con múltiples acciones; nuevos productos para tener un aspecto más joven; potenciar las características individuales; tener los beneficios del spa en casa y la personalización de los productos cosméticos. (Alcalde, 2006). Estas necesidades ofrecen múltiples oportunidades para la generación de innovaciones en el sector cosmético.

En síntesis, el sector cosmético está desarrollando nuevas innovaciones en especial en productos y aplicaciones. Sin embargo, las necesidades del sector cosmético ofrecen múltiples oportunidades y alternativas para emprender procesos de innovación.

#### **5.4. DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA EN EL SECTOR COSMÉTICO**

Para establecer cómo se realiza el despliegue de la estrategia en el sector cosmético se realizó una investigación en diferentes empresas del sector localizada en Bogotá distrito capital, acorde con el compromiso realizado con las empresas solo se presentan datos globales y generales sin mencionar a las empresas participantes.

La recolección de la información se realizó a través de un instrumento, que consistió en una encuesta que fue aplicada al nivel directivo de las empresas participantes e incluyó al gerente general, el director de operaciones, el director de mercado, el director de desarrollo de productos (director de investigación y desarrollo) y al director administrativo financiero y a la persona que mayor conocimiento tiene de cada una de las unidades mencionadas antes. Es importante precisar que en algunas empresas, la función de desarrollo de productos estaba a cargo del director de operaciones o del director de mercadeo y la función administrativa financiera corresponde a una función del gerente general. Por lo tanto se aplicó entre 5 y 8 encuestas por empresa.

El estudio realizado mediante la aplicación de una serie de encuestas a una muestra de 12 empresas del sector cosmético de Bogotá distrito capital para establecer la contrastación entre los desarrollos teóricos y las prácticas empresariales y directivas relacionadas con la estrategia en general y con las estrategias de innovación en particular.

El instrumento de investigación que se utilizó para elaborar encuestas aplicadas consistió en diez enunciados con diversas opciones para calificar con una escala de 1 a 5 con las opciones siguientes: Sin importancia (1), poco importante (2), importancia neutra (3), importante (4) y muy importante (5).

La muestra se determinó aplicando la fórmula que se presenta continuación y considerando los siguientes parámetros:

$$n = P(1-P)\{Z/E\}^2$$

n: corresponde al tamaño de la muestra.

z: es el valor estándar normal que corresponde al nivel de confianza, que en este caso corresponde a 90%.

E: el margen de error en la proporción de la población que se requiere, que corresponde al 10%.

P: estimado de la proporción de la población, se utiliza  $P = 0,5$  porque genera el mayor valor de la expresión  $P(1-P)$  y que corresponde a 0,25.

$$n = 0,5(1-0,5)\{1,65/0,10\}^2$$

$$n = 0,5(1-0,5)\{16,5\}^2$$

$$n = (0,25)\{272,25\}$$

$$n = 68,06$$

Estos resultados muestran que es necesario realizar 68 encuestas para cumplir con los parámetros establecidos para la muestra.



El trabajo de campo incluyó la visita a las diferentes empresas del sector cosmético, de las cuales solo 12 fueron receptivas al estudio y accedieron a diligenciar la encuesta. Como se menciona antes en cada empresa se aplicó entre 5 y 8 encuestas, con las cuales se completo el número requerido de encuestas válidas, es decir que estaban diligenciadas en su totalidad.

#### **5.5. FORMAS DE DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN EL SECTOR COSMÉTICO.**

Un factor clave en el despliegue de la estrategia de negocios es el proceso de negocios porque permite “el enlace entre la estrategia de negocios, los modelos de negocio y las operaciones de todos los días.” (Prahalad y Krishnan, 2009, pag. 51). En este sentido, los procesos de negocio se convierten en el elemento nuclear del despliegue de la estrategia de innovación porque el proceso de negocio articula las diversas actividades empresariales que soportan la capacidad innovadora de una organización.

Disponer de la capacidad innovadora es solo un requisito, el otro es ponerla en acción y esto implica diseñar y formular estrategias que dirijan la capacidad innovadora de la empresa hacia la creación de valor agregado para satisfacer las necesidades de los clientes y mercados. Sin embargo, para que las estrategias generen productos y servicios innovadores que respondan a las demandas del

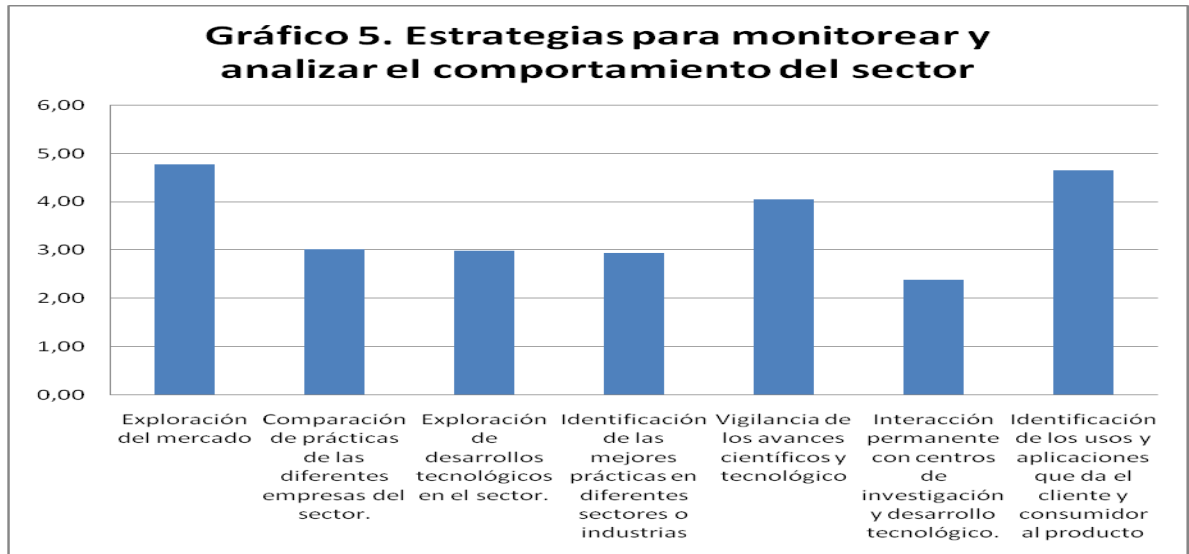
mercado y la sociedad, es necesario poner en acción la estrategia es decir realizar la implementación. Esto constituye el despliegue de la estrategia.

El despliegue de la estrategia es el mecanismo para poner en acción las estrategias, en este caso las estrategias de innovación. Para explorar como se realiza el despliegue de las estrategias de innovación en las empresas del sector cosmético de la ciudad de Bogotá, se aplicó una encuesta para indagar sobre los siguientes aspectos: las estrategias que utilizan las empresas para monitorear y analizar el comportamiento del sector, las herramientas que aplican las empresas para hacer prospectiva y analizar las tendencias futuras del sector, las acciones de las personas en las empresas frente a las decisiones estratégicas, cómo identifica oportunidades y necesidades futuras la empresa, los factores que movilizan los procesos de cambio en la empresa, el propósito de la relación con los diferentes grupos de interés, la aplicación del presupuesto de la empresa, las prioridades del plan estratégico de la empresa, en énfasis de la acción empresarial en los últimos años y las fuentes de información para la toma de decisiones en la empresa.

Los resultados obtenidos para cada aspecto en las empresas del sector cosmético de Bogotá, participantes en la investigación se presentan a continuación y permiten identificar la importancia de la innovación y las estrategias utilizadas por las empresas del sector para emprender iniciativas de innovación.

Entre las estrategias que utilizan las empresas del sector cosmético de Bogotá participantes en el estudio para monitorear y analizar el comportamiento del sector se destacan: la exploración del mercado con un valor promedio de 4,62, la identificación de los usos y aplicaciones que dan los clientes y consumidores a los

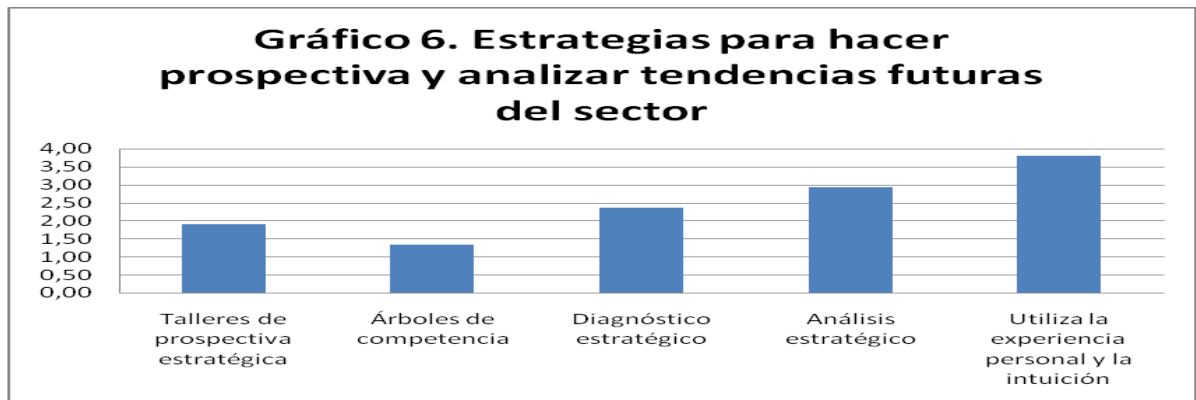
productos con una media de 4,59 y la vigilancia de los avances científicos y tecnológicos. En contraste, la estrategia menos utilizada, por las empresas del sector cosmético encuestadas, es la interacción con los centros de investigación y desarrollo tecnológico.



Estos resultados muestran que las empresas del sector cosméticos de Bogotá prefieren utilizar el mercado y las aplicaciones del producto como mecanismo de monitoreo y análisis del ambiente, aunque se puede concluir que aplicar una combinación de diversas estrategias para realiza el monitoreo del sector, acorde con los resultados mostrados en la grafica 5, anterior.

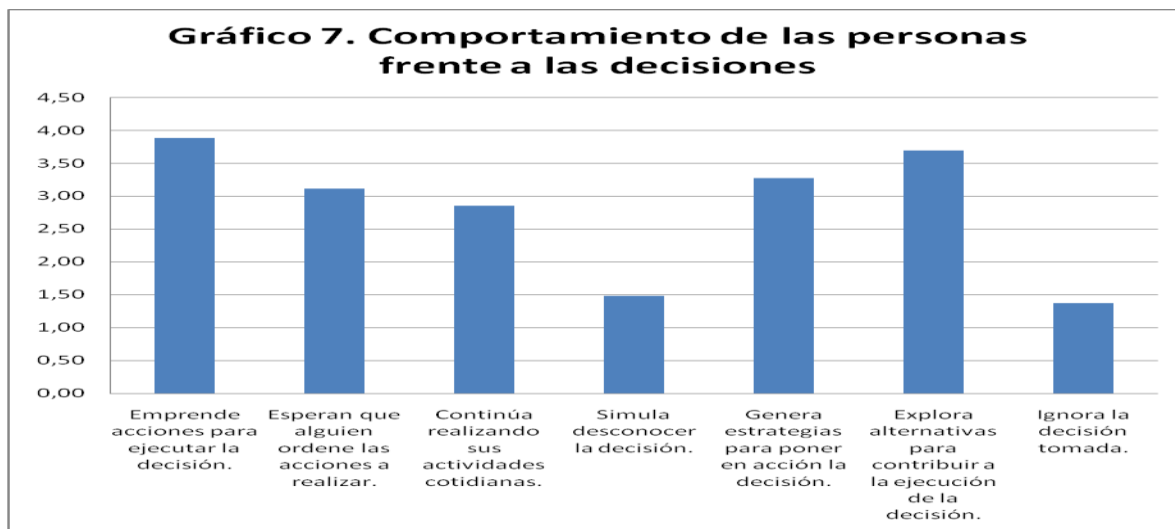
Con relación a las herramientas que aplican las empresas para hacer prospectiva y analizar las tendencias futuras del sector, los directivos de las empresas del sector cosmético de Bogotá prefieren utilizar la experiencia personal y la intuición con un valor promedio de 3,91; y la herramienta con menor aplicación son los arboles de competencia con una media de 1,42. Sin embargo, el diagnóstico

estratégico y el análisis tienen una aplicación regular con valores promedio de 2,37 y 2,89 respectivamente.



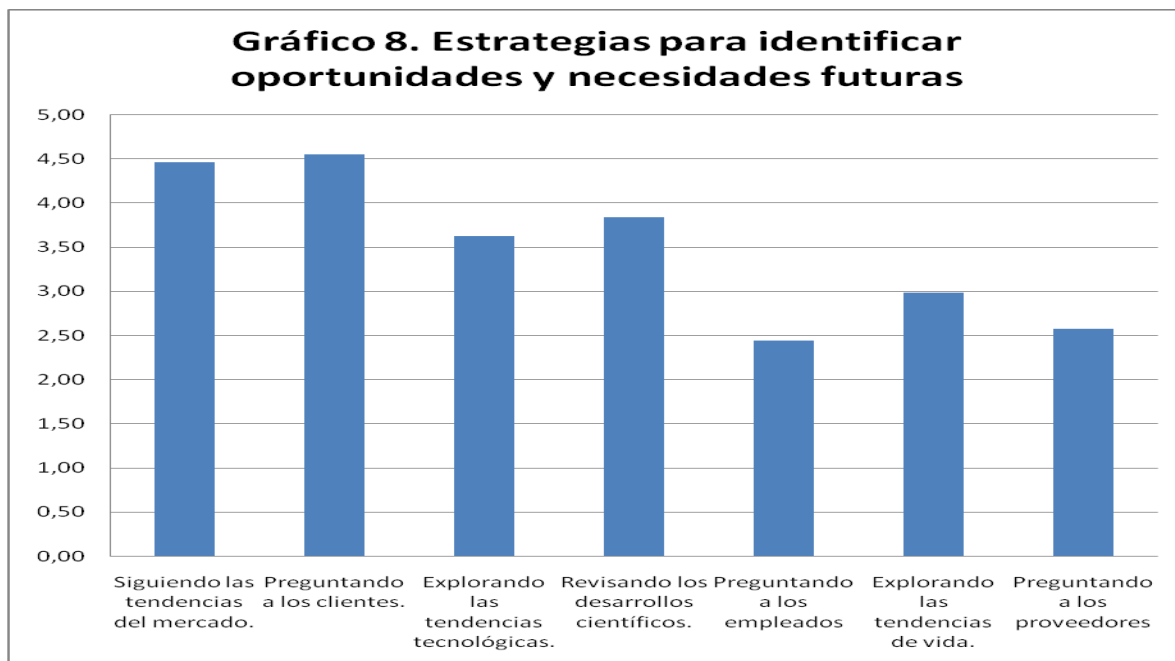
Los resultados muestran que la dirección de la empresa cosméticas participantes en el estudio prefieren utilizar su experiencia personal y la intuición para explorar tendencias futuras, seguido del análisis estratégico y el diagnóstico estratégico. Por lo general se combinan estas tres estrategias para realizar los respectivos análisis de las tendencias futuras del sector cosmético.

El comportamiento de de las personas frente a las decisiones se evalúa identificando las acciones de las personas en la empresas frente a las decisiones estratégicas. Los resultados en las empresas del sector cosmético son los siguientes: las personas emprenden acciones para ejecutar las decisiones con un valor promedio de 3,91; exploran alternativas para contribuir a la ejecución de la decisión con una media de 3,52 y generan estrategias para poner en acción la decisión.



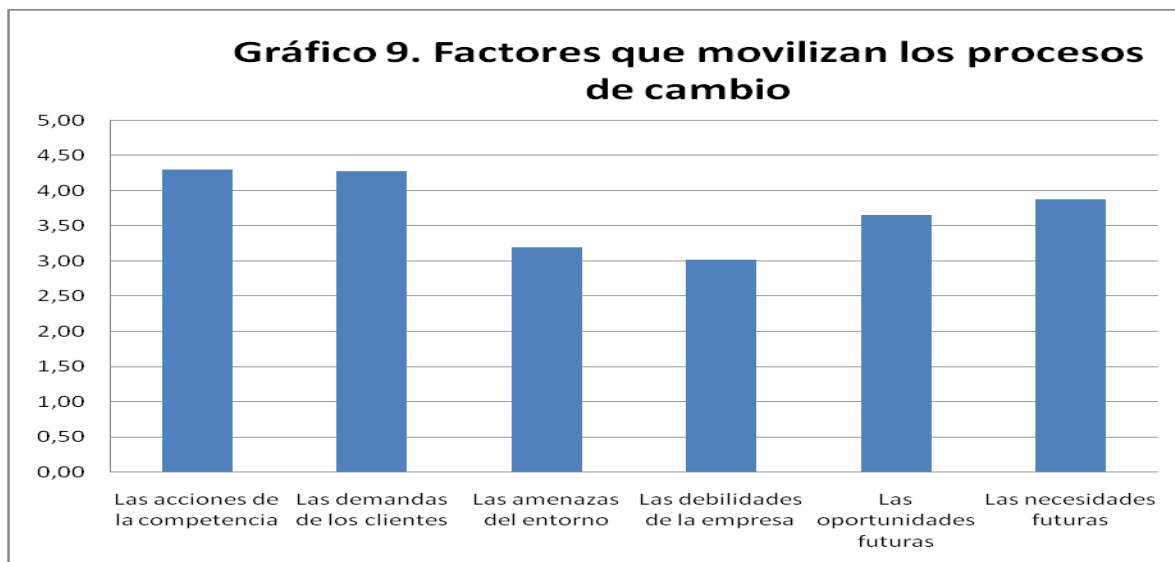
Como se observa en la gráfica 7 anterior, el despliegue de las estrategias empresariales se evidencia en el comportamiento de las personas frente a las decisiones que se toman en la dirección de la empresa, que en general moviliza diversas acciones autónomas para la puesta en marcha de las decisiones.

Las estrategias que utilizan las empresas para identificar las oportunidades y necesidades futuras la empresa corresponden en orden de importancia a: seguir las tendencias del mercado con un valor promedio de 4,57; preguntar a los clientes con una media de 4,56; revisando los desarrollos científicos con un promedio de 3,62 y la exploración de tendencias tecnológicas con un valor promedio de 3,51. Las estrategias menos utilizadas en su orden: preguntar a los proveedores con un valor medio de 2,52 y preguntar a los empleados con un promedio de 2,35.



Como lo muestra gráfico 8, las principales estrategias, que utilizan las empresas del sector cosmético de Bogotá, para identificar oportunidades y necesidades futuras corresponden al seguimiento de las tendencias del mercado y la indagación con los clientes; las cuales se complementan en menor medida con la exploración de tendencias tecnológicas y la revisión de los desarrollo científicos.

Con relación a los factores que movilizan los procesos de cambio en las empresas del sector cosmético de Bogotá participantes en el estudio se destacan: las demandas de los clientes con un valor promedio de 4,41; las acciones de la competencia con una media de 4,03; las necesidades futuras con una media de 3,84; las oportunidades futuras con un promedio de 3,72. Por su parte, los factores menos utilizados para emprender los procesos de cambio están las amenazas del entorno debilidades de la empresa con un valor medio de 3,06 las debilidades de dela empres con una media de 3,07.



Los principales factores que movilizan los procesos de cambio en las empresas del sector cosméticos participantes en el estudio corresponden a las acciones de la competencia y las demandas de los clientes, es decir, que son las presiones externas de la competencia y de los clientes las que ponen en marcha las transformaciones de la empresa.

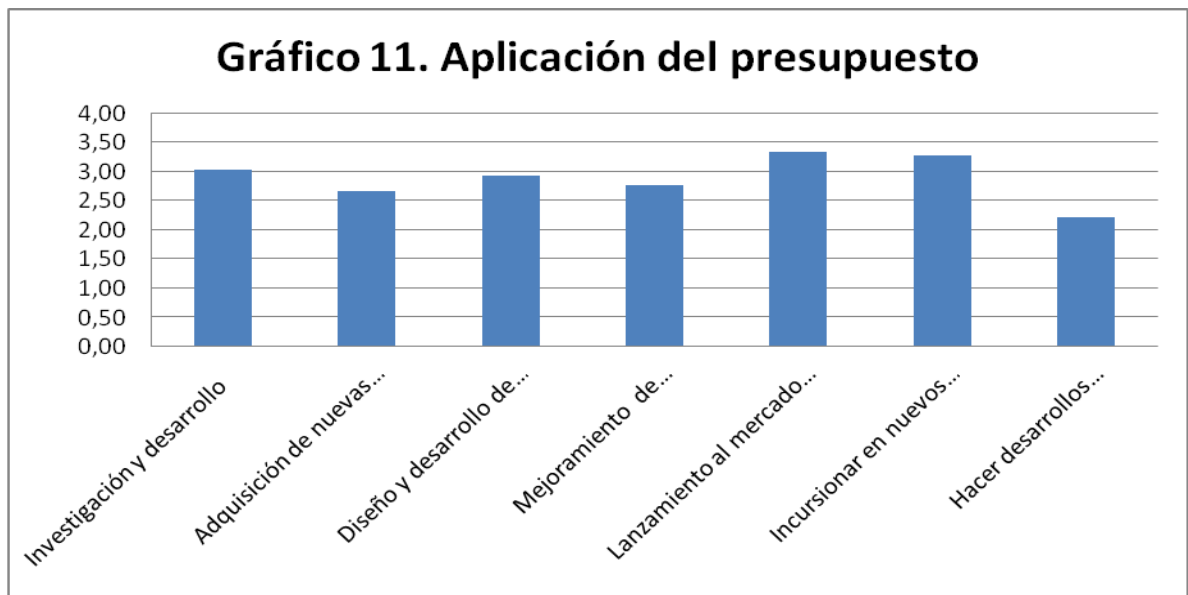
Con relación a los propósitos que tienen las empresas participantes en el estudio para relacionarse con los diferentes grupos de interés y con la sociedad, se destacan: explorar oportunidades futuras con un valor promedio de 4,27; explorar el desempeño de los productos y servicios actuales con una media de 4,05 y la identificación de la capacidad de satisfacción del cliente con un promedio de 4,03. Estos resultados se completan con establecer nuevas necesidades en su ambiente con una media de 3,48; anticipar tendencias tecnológicas con un promedio de 3,17; explorar amenazas para el sector y la industria con un valor de 3,13 y la identificación de avances y desarrollos científicos con una media de 3,12.



Como se muestra en el gráfico 10, las empresas del sector cosmético de Bogotá participantes se relacionan con los diversos grupos de interés para múltiples propósitos, entre los que se destacan la exploración de oportunidades futuras, la evaluación del desempeño de los productos y servicios de la empresa y la identificación de la satisfacción de los clientes y consumidores. En síntesis, la relación con los grupos de interés está orientada a mejorar el desempeño en el mercado.

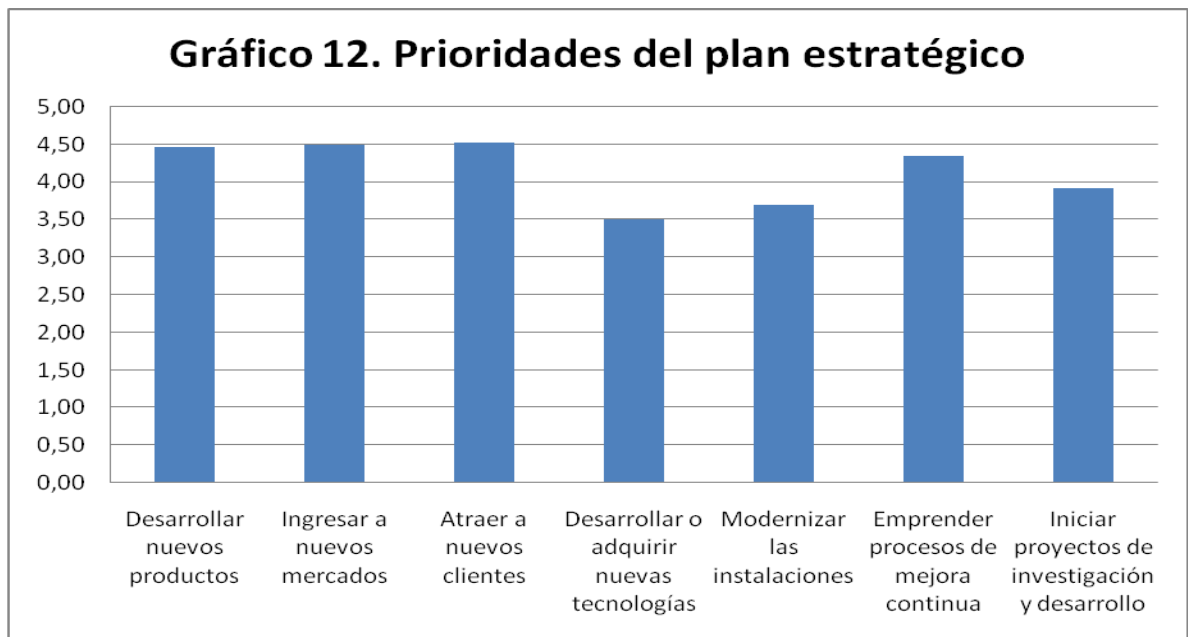
Con relación a la aplicación del presupuesto en las empresas del sector cosmético de Bogotá, se destacan los rubros relacionados con: lanzamiento al mercado de nuevos productos y la incursión en nuevos mercados con valores medios de 3,43 y 3,26 respectivamente. La investigación y desarrollo está en tercer lugar con un valor promedio de 3,01; seguida del diseño y desarrollo de nuevos productos y servicios con una media de 2,91. Los resultados se completan el mejoramiento de procesos de producción con un valor de 2,77; adquisición de de nuevas tecnologías con un promedio de 2,60 y emprender desarrollos experimentales con un valor medio de 2,20.





En términos de la aplicación del presupuesto como soporte del despliegue de las estrategias, es evidente que están enfocadas a lanzamiento al mercado de nuevos productos y la incursión en nuevos mercados, lo cual se refuerza con la inversión en investigación y desarrollo. Esto implica una orientación preferente hacia el mejor desempeño en el mercado.

Los resultados muestran que las prioridades del plan estratégico en las empresas del sector cosmético de Bogotá participantes están dirigidas a: desarrollar nuevos productos con un promedio de importancia de 4,39; ingresar a nuevos mercados con una media de importancia de 4,46; atraer a nuevos clientes con un promedio de importancia de 4,54 y emprender procesos de mejora continua con una media de 4,38. Como se puede inferir la prioridad está en alcanzar una mejor participación en el mercado, cuyos valores de importancia promedio tiende a ser muy importante con una media de 4,5; seguida del desarrollo de nuevos productos con una media de 4,39. La siguiente prioridad estratégica de las empresas participantes en el estudio corresponde a la mejora continua.



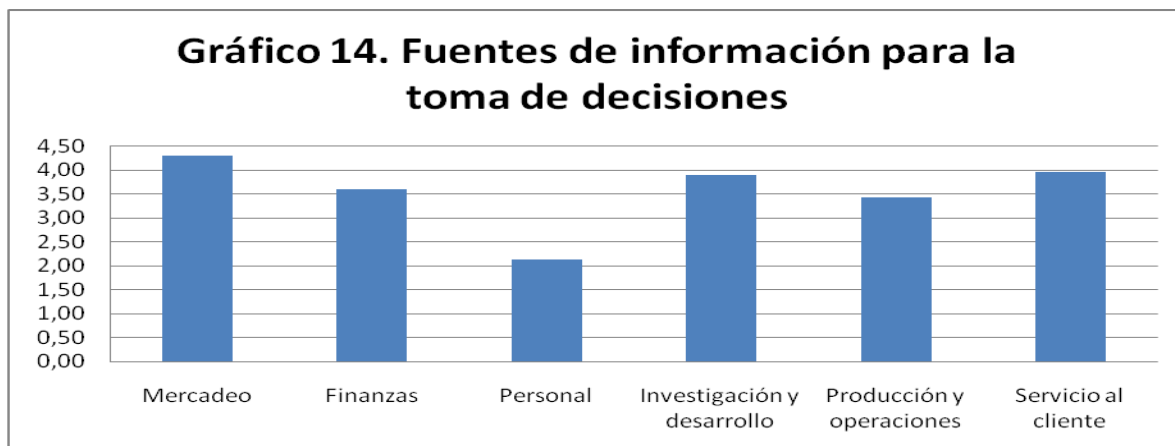
Estos resultados implican que las principales preocupaciones de la dirección de las empresas del sector cosmético de Bogotá participantes en el estudio son el incremento en la participación en el mercado y mejorar la productividad de la organización enfocándose en procesos de mejora continua en la empresa.

Con relación al énfasis de la acción empresarial en los últimos años en las empresas del sector cosmético de Bogotá muestra que se destacan: la investigación y desarrollo y la comercialización de nuevos productos con valores promedio de 4,29 y 4,28 respectivamente; seguidos de los procesos y procedimientos de producción y control de calidad con una media de 4,02. Por otro lado, los aspectos con menor prioridad corresponden a la fabricación experimental; contratación de servicios de apoyo a los procesos de innovación y la compra de patentes, licencias, marcas, diseños o modelos de utilidad con unos valores medios de 2,73; 2,80 y 2,89 respectivamente.



Como se muestra en la gráfica 13 anterior, el énfasis de la acción empresarial está dirigido a la investigación y desarrollo y a la comercialización de nuevos productos, lo cual implica, que las empresas del sector cosmético de Bogotá participantes en el estudio enfatizan su acción en el lanzamiento al mercado de novedades de manera constante.

Finalmente, las fuentes de información para la toma de decisiones en las empresas del sector cosmético de Bogotá participantes en el estudio, muestran que mercadeo y servicio al cliente con unos valores promedio de 4,43 y 4,01 son las principales fuentes información para la toma de decisiones. Por otra parte, personal es la fuente menos utilizada para la toma de decisiones con una media de 2,16. Esto implica que las decisiones, en estas empresas del sector cosmético de Bogotá, se basan en la información obtenida del mercado y de los clientes principalmente.



Los resultados del estudio muestran que las empresas del sector cosmético de Bogotá participantes presentan una fuerte orientación estratégica hacia el mercado y un efectivo desempeño de los productos frente a la competencia para lograr la preferencia de los consumidores.

## 5.6. ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN EN EL SECTOR COSMÉTICO

Acorde con los planteamientos de la experta en cosmética Montse Garcia (2011), las tendencias en el sector cosmético ofrecen múltiples opciones para el desarrollo de innovaciones, entre las diversas opciones se puede mencionar:

- ***Austerity Chic.*** Esta tendencia está orientada a desarrollar productos cosméticos que logren una buena relación calidad, precio, reconocimiento y elegancia.
- ***Turbo Beauty.*** Los clientes y consumidores en esta tendencia esperan obtener resultados visibles, duraderos y eficaces con rapidez.
- ***Funcionalidad.*** La funcionalidad es una de las tendencias de la industria cosmética, donde los consumidores y clientes esperan productos más prácticos, cómodos, fáciles de llevar y rápidos de usar.
- ***Múltiples propiedades.*** Cada día los consumidores exigen que un producto cosmético ofrezca más beneficios, es decir mayor valor agregado en el mismo producto.
- ***Eficacia.*** Los clientes requieren productos eficaces en el cumplimiento de la promesa de valor realizada. Es decir que se logren resultados de excelencia con la aplicación o utilización del producto.
- ***Potenciadores.*** Los consumidores esperan que los productos que adquieren para tratar determinado aspecto, lo resuelvan; resaltando y mejorando las condiciones positivas en la situación particular del cliente.
- ***La biocosmética o cosmética ecológica.*** Los consumidores del producto para el cuidado del cuerpo y la piel han desarrollado una conciencia ecológica de respeto y protección del medio ambiente. Por lo tanto, rechazan las diversas prácticas de producción que afectan el ambiente y la experimentación con animales. Los clientes buscan productos naturales, orgánicos, respetuosos del ambiente y que contribuyan a lograr un mundo sostenible que valore la importancia de la naturaleza.
- ***La Fitocosmética y el aumento de Activos Vegetales.*** Los consumidores en esta tendencia apuestan por procesos de producción tradicionales e incluso

artesanales, que generen productos cosméticos a partir de flores y plantas aromáticas y por el rescate tradiciones milenarias de belleza y medicina.

- **Litocosmética.** Siguiendo en línea con las tendencias de la cosmética natural, esta tendencia explora y desarrolla nuevas técnicas en el proceso de fabricación de cosméticos, con base materiales minerales utilizando mineral cristalizado especialmente piedras preciosas.
- **La Neurocosmética.** Los consumidores de productos cosméticos en esta tendencia buscan que estos productos actúen directamente en el sistema nervioso para reparar los daños que se producen la edad.
- **Nutricosmética.** Esta tendencia conocida también como cosmética de tercera generación, se fundamenta en el consumo oral de ingredientes naturales, generalmente extraídos de plantas o frutas que ejercen su acción desde el interior del organismo.
- **Enocosmética.** Esta tendencia se fundamenta en la utilización de los residuos que genera la producción de vinos y que poseen propiedades con aplicaciones cosméticas.
- **Cosmética para no clientes.** Desarrollo de productos cosméticos para grupos marginales que en la actualidad no son atendidos como minorías étnicas, los adolescentes y preadolescentes, la cosmética para mayores de 60 años, colectivos diversos como homosexuales, cosmética sensual o erótica también aumentará su nicho de mercado, entre otros.

Sumadas a estas tendencias está una nueva generación de productos orientados la limpieza, hidratación y nutrición del cuerpo y la piel que pretender generar relax, confort y liberación de tensiones e incluso activación de procesos metabólicos y

eliminación de toxinas mediante la estimulación de la producción de endorfinas para restaurar las funciones orgánicas del cuerpo humano.

Además, es importante considerar la tendencia en diversos sectores a la personalización de los productos y servicios y el sector cosmético no es la excepción, así que es vital para la organización enfocarse en las experiencias individuales de los clientes, como lo plantean Prahalad y Krishnan (2009) en la actualidad cada cliente constituye un mercado que debe ser satisfecho.

Enfocarse en la experiencia del consumidor implica que la empresa realiza las acciones que aseguren la adecuación de “los recursos y los procesos en cada lugar para adaptarse rápidamente a esos cambios y satisfacer las necesidades específicas de cada cliente.” (Prahalad y Krishnan, 2009, Pag, 57). Esto requiere que los diversos recursos empresariales estén alineados y orientados a la satisfacción del cliente y que los procesos estén enfocados a la creación de valor para atender a las necesidades del cliente.

Todas estas tendencias ofrecen múltiples oportunidades y alternativas para la innovación en las empresas del sector cosmético y constituyen un importante impulsor de las estrategias de innovación en el sector y en las diferentes empresas que lo integran.

## **CONCLUSIONES.**

La investigación realizada en las empresas del sector cosmético Bogotá muestra que la orientación estratégica está enfocada al mercado y al logro de una mejor participación en mercado. Esto implica desde el punto de vista de la innovación que las estrategia están enfocadas hacia el desarrollo de nuevos productos para lanzar en forma permanente nuevos productos o modificaciones que representen novedades para el mercado.

En general la principal preocupación y la prioridad estratégica es mejorar el desempeño en el mercado como lo muestra la importancia de los diversos ítems asociados con la participación en el mercado. Así que las estrategia de innovación en al empresas están orientadas al mercado.

Las empresas participantes en el mercado perciben que tienen un desempeño en mercado adecuado a sus necesidades y esfuerzos, porque su acciones de fundamentan en exploración de las tendencias del mercado y el conocimiento sobre los usos y aplicaciones que los clientes y consumidores dan a los productos ofrecidos por la empresa. Además, las principales fuentes de información para la toma de decisiones en las empresas del sector cosmético participantes son mercadeo y servicio al cliente.

Las principales estrategias de innovación utilizadas por las empresas del sector cosmético de Bogotá participantes en el estudio corresponden a la comercialización de nuevos productos y la incursión en nuevos mercado que está



acorde con la orientación estratégica que identificó previamente. Estas estrategias han contribuido a lograr el desempeño competitivo esperado en el mercado.

En general las estrategias de innovación en el sector cosmético tienen como propósito impactar el mercado, ya sea desarrollando nuevos mercados o ampliando la participación en el mercado actual.

Estas estrategias son respaldadas con inversiones para el lanzamiento de nuevos productos, al mercado, incursionar en nuevos mercados y la investigación y desarrollo enfocado hacia el desarrollo de nuevos productos y las prioridades del plan estratégico s de las empresas del sector. Lo cual se confirma con el énfasis de la acción empresarial como los muestran los resultados del estudio.

El sector cosmético tiene diversas oportunidades para emprender iniciativas de innovación, entre la cuáles se destacan la cosmética natural, los nuevos desarrollos como la nutraceútica y la nutricosmética.

En síntesis, todas las tendencias de sector y la industria cosmética ofrecen múltiples oportunidades para emprender procesos de innovación. Además, en todas las empresas la experiencia personal y la intuición constituyen y factor clave en el diseño y formulación de la estrategia empresarial.

## BIBLIOGRAFÍA.

- ✓ Fernandez-Sanchez, E. 2005. Estrategia de Innovación. Madrid. International Thomson Editores Spain.
- ✓ Godet, M. 1996. *De la participación a la acción*. Madrid: Ediciones Alfaomega – Marcombo.
- ✓ Howson, C. 2009. Business intelligence. Estrategias para una implementación exitosa. México, Editorial Mc Graw Hill.
- ✓ Ortiz, E. y Nagles. N. 2008. Gestión de tecnología e innovación. Teoría, proceso y práctica. Bogotá. Editorial Universidad EAN.
- ✓ Tarzijan, J. 2008. Fundamentos de estrategia empresarial. México D.F., Editorial Alfaomega.
- ✓ Andrews K. R. 1971. *The concept of corporate strategy*, Richard D. Irwin, Homewood.
- ✓ Ansoff, H.I. 1976. (Original 1965). *Dirección Estratégica*, México D.F., Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- ✓ Chandler, A. 1962. Strategic and structure: Chapters in the history of the American industrial Enterprise, The MIT press.
- ✓ Drucker, P. 1993. *Gerencia para el futuro. El decenio de los noventa y más allá*. Bogotá. Editorial Norma.
- ✓ Hamel, G. 2000. *Liderando la revolución*, Editorial Norma, Bogotá.
- ✓ Hax, A.C. y Majluf N.S. 1996. Estrategias para el liderazgo competitivo. De la visión a los resultados, Buenos Aires, Editorial Granica.
- ✓ KIM W. Chan y Renée MAUBOURGNE, 2005, *La estrategia del océano azul. Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*, Bogotá D.C., Grupo Editorial Norma.
- ✓ Krajewski, L., Ritzman, L. y Malhotra, M. 2008, *Administración de operaciones. Procesos y cadenas de valor*. Octava edición. México D.F., Pearson Educación.

- ✓ Porter M. E. 1982. *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México. D.F., Editorial CECSA.
- ✓ Porter M. E. 1987. *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México. D.F., Editorial CECSA.
- ✓ Porter M. E. 2006. *Estrategia y ventaja competitiva*. Serie Líderes del Management, Dirección, Barcelona., Editorial Deusto.
- ✓ Tarzijan, J. 2008. *Fundamentos de estrategia empresarial*. México D.F., Editorial Alfaomega.
- ✓ Wheelen T. I. y Hungren J. D. 2007. *Administración estratégica y política de negocios. Conceptos y casos*. Décima edición, México D.F., Editorial Pearson Educación.
- ✓ García, M. (2011). Tendencias e innovación en cosmética. Disponible en <http://marketingcosmeticaperfumeria.wordpress.com/2010/08/05/tendencias-e-innovacion-en-cosmetica/> Consultado en octubre de 2011.
- ✓ Marti, S. Cosmética que invita a la calma. Disponible en [http://magazine.lavanguardia.com/salud/belleza/reportaje/cat\\_id/61](http://magazine.lavanguardia.com/salud/belleza/reportaje/cat_id/61) consultado en Octubre de 2011.
- ✓ OECD. (2004) Organización para la Cooperación del Desarrollo Económico OECD. La Ciencia, la política y la innovación: Retos claves y oportunidades. Página de Internet [www.oecd.org/sti/stpolicy](http://www.oecd.org/sti/stpolicy)
- ✓ Hannan, M.T. 1977. Inertia density and the structure of organizational populations: entries in European automobile industries, 1886-1985. *Organizations Studies*, Vol. 18. No. 2:192-228.
- ✓ Mintzberg, H. 1990. The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic management journal*, Vol. 11: 171-195.
- ✓ Whittington, R. 2002. ¿Qué es estrategia? ¿Realmente importa?. Segunda edición. International Thomson Editores Spain – Paraninfo S.A. Madrid.
- ✓ Henderson, B.D. 1989. The origin of strategy. *Harvard Business Review*, November – December: 130-143.

- ✓ Vargas, M. Malaver, F. y Zerda A, 2003, La innovación tecnológica en la empresa colombiana. Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología, OCYT, Bogotá.
- ✓ Escorsa-Castells P. y Valls-Passola, J. 2005. Tecnología e innovación en la empresa. Segunda Edición, Editorial Alfaomega. México.
- ✓ Prahalad, C.K. y Krishnan, M.S. 2009. La nueva era de la innovación. Cómo crear valor a través de redes globales. Editorial Mc Graw Hill, México.
- ✓ Valdes, L. 2004. Innovación. El arte de inventar el futuro. Grupo Editorial Norma, Bogotá.

## **Anexo1. ENCUESTA SOBRE ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN EN EL SECTOR COSMÉTICO**

Seleccione las opciones que apliquen para su empresa en cada pregunta, Aplique la siguiente escala Likert marcando cada una de estas alternativas de acuerdo al grado de importancia, donde 5 es la de mayor importancia y 1 la menos relevante para la organización. Cuando haya preguntas y opciones que considere no aplican a su empresa, marque 1.

La escala Likert está definida de la siguiente forma: 5. Muy importante, 4. Importante, 3 Neutral, 2. Poco importante, 1. Sin importancia.

<b>Preguntas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1. ¿Qué estrategias utiliza la empresa para monitorear y analizar el comportamiento del sector?</b>					
Exploración del mercado.					
Comparación de prácticas de las diferentes empresas del sector.					
Exploración de desarrollos tecnológicos en el sector.					
Identificación de las mejores prácticas en diferentes sectores o industrias					
Vigilancia de los avances científicos y tecnológicos.					
Revisión de informes científicos y tecnológicos.					
Interacción permanente con centros de investigación y desarrollo tecnológico.					
Identificación de los usos y aplicaciones que da el cliente y consumidor al producto.					
<b>2. ¿Qué herramientas aplica la empresa para hacer prospectiva y analizar las tendencias futuras del sector?</b>					
Talleres de prospectiva estratégica					
Arboles de competencia					
Diagnóstico estratégico					
Análisis estratégico					
Arboles de pertinencia					
Se utiliza la experiencia personal y la intuición.					
<b>3. ¿Qué hacen las personas en la empresa cuando se toma una decisión?</b>					
Emprende acciones para poner en acción la decisión.					
Esperan que alguien ordene las acciones a realizar.					
Continúa realizando sus actividades cotidianas.					
Simula desconocer la decisión.					
Genera estrategias para poner en acción la decisión.					

<b>Preguntas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Explora alternativas para contribuir a la ejecución de la decisión.					
Ignora la decisión tomada.					
<b>4. ¿Cómo identifica oportunidades y necesidades futuras la empresa?</b>					
Siguiendo las tendencias del mercado.					
Preguntando a los clientes.					
Explorando las tendencias tecnológicas.					
Preguntando a los socios de negocios.					
Revisando los desarrollos científicos.					
Preguntando a los empleados					
Explorando las tendencias de vida.					
Preguntando a los proveedores					
<b>5. ¿Qué factores movilizan los procesos de cambio en la empresa?</b>					
Las acciones de la competencia.					
Las demandas de los clientes.					
Las amenazas del entorno.					
Las debilidades de la empresa.					
Las oportunidades futuras.					
Las necesidades futuras.					
<b>6. ¿Para qué se relaciona con los diversos grupos de interés y con la sociedad?</b>					
Identificar la capacidad de satisfacción del cliente.					
Evaluar el desempeño de productos y servicios actuales.					
Explorar oportunidades futuras.					
Establecer futuras necesidades en su ambiente.					
Anticipar tendencias tecnológicas.					
Establecer tendencias de vida.					
Identificar avances y desarrollo científicos.					
Explorar amenazas para el sector y para la empresa.					
<b>7. En el presupuesto anual de la compañía existe un rubro para:</b>					
Investigación y desarrollo					
Adquisición de nuevas tecnologías					
Diseño y desarrollo de nuevos productos y servicios					
Mejoramiento de procesos de producción					
Lanzamiento al mercado de nuevos productos					
Incursionar en nuevos mercados					
Hacer desarrollos experimentales					

<b>Preguntas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>8. El plan estratégico de la compañía establece como prioridad:</b>					
Desarrollar nuevos productos					
Ingresar a nuevos mercados					
Atraer a nuevos clientes					
Desarrollar o adquirir nuevas tecnologías					
Modernizar las instalaciones					
Emprender procesos de mejora continua					
Iniciar proyectos de investigación y desarrollo					
<b>9. La empresa ha realizado en los últimos tres años:</b>					
Investigación y Desarrollo (I+D)					
Modificación de máquinas y equipos					
Adquisición de maquinaria, equipos o herramientas de producción.					
Procesos y procedimientos de producción y control de calidad.					
Métodos para la fabricación de un nuevo producto					
Modificación de productos o procesos.					
Desarrollo y capacitación de personal en temas de innovación y tecnología.					
Fabricación experimental.					
Comercialización de nuevos productos.					
Compra de patentes, licencias, marcas, diseños o modelos de utilidad.					
Contratación de servicios de apoyo a los procesos de innovación.					
<b>10. ¿Cuál es el principal proveedor de información para la toma de decisiones?</b>					
Mercadeo.					
Finanzas.					
Gestión humana.					
Investigación y desarrollo.					
Producción y operaciones					
Servicio al cliente.					
Experiencia personal.					

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo Mauricio Bernardo Rojas Hernandez .

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 79 613.732

Nombre Completo Juan Bautista Pardo Poveda

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 13 615 570 .

Nombre Completo Nector Adolfo Mora Pastrana .

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 93' 386. 074.

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

las estrategias de Innovación en empresas del sector Cosmético de Bogotá

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI  NO   
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

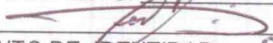
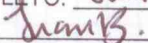
- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

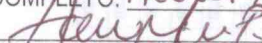


Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizó (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: <u>Mauricio B. Rojas H</u>	NOMBRE COMPLETO: <u>Juan Bautista Pardo Poveda</u>
FIRMA: 	FIRMA: 
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>79613732</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>13615570</u>
FACULTAD: <u>Estudios Ambientales Virtuales</u>	FACULTAD: <u>Estudios Ambientales Virtuales</u>
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Administración Emp</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Administración empresas</u>

NOMBRE COMPLETO: <u>Hector A. Mora Pastrana</u>	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: 	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>93386.074</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: <u>Estudios y ambientes Virtuales</u>	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>A. empresas</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: \_\_\_\_\_

Julio 3 de 2022

