

MAESTRÍA EN GERENCIA ESTRATÉGICA DEL DISEÑO



UNIVERSIDAD EAN
INSTITUTO PARA EL EMPRENDIMIENTO SOSTENIBLE
MAESTRÍA EN GERENCIA ESTRATÉGICA DEL DISEÑO
BOGOTÁ D.C.
2019

MODELO DE DESARROLLO DE CAPACIDADES EN INNOVACIÓN PARA LA
SOSTENIBILIDAD EN EMPRESAS DE SABANA OCCIDENTE A TRAVES DEL
PENSAMIENTO DE DISEÑO

EDWIN JAVIER TORRES CASTELLANOS

TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR AL
TÍTULO DE

MAGISTER EN GERENCIA ESTRATEGICA DEL DISEÑO

DIRECTOR DE PROYECTO

INGENIERO

JOSE ALEJANDRO MARTINEZ SEPULVEDA

UNIVERSIDAD EAN
INSTITUTO PARA EL EMPRENDIMIENTO SOSTENIBLE
MAESTRÍA EN GERENCIA ESTRATÉGICA DEL DISEÑO
BOGOTÁ D.C.

2019

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a cada uno de los miembros de mi familia los cuales me han apoyado en esta gran aventura de la maestría, en especial a mi esposa Leny Johanna Pardo, a mi Hija Kirsten Tatiana Torres, mis padres Luz Marina Castellanos y Luis Guillermo Torres y a mi abuelita Aurora Martínez quien siempre ha sido mi ejemplo, por su perseverancia y tenacidad.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a Dios por permitirme culminar esta gran aventura la cual ha sido súper transformadora, agradecer a mi familia por la paciencia que me tuvieron, a Amaranto del Cristo Verbel, Gonzalo (Chalo) Alcalá que siempre han estado presente con su apoyo y su amistad de manera incondicional

También quiero agradecer a mi tutor de tesis José Alejandro Martínez Sepúlveda por todo el apoyo y orientación dentro de este proceso de investigación.

Agradecer también a Gustavo Sánchez Martínez Director de Promoción y desarrollo de CCF, Patricia Lozano y a su equipo de Genovas Santaferreñas, a Juan Fernando Duque Lombana y cada uno de los expertos que me abrieron las puertas para brindarme su conocimiento para enriquecer esta investigación y a todos aquellos que estuvieron involucrados de alguna manera durante todo este proceso.

¡GRACIAS TOTALES!

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTOS	3
TABLA DE CONTENIDO	4
LISTA DE FIGURAS	6
LISTA DE TABLAS.....	7
1. INTRODUCCIÓN.....	8
2. JUSTIFICACIÓN	10
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
4. OBJETIVOS.....	14
4.1 GENERAL	14
4.2 ESPECÍFICOS.....	14
5. HIPÓTESIS	15
6. MARCO TEORICO.....	16
6.1 INNOVACIÓN COMO ESTRATEGIA.....	16
6.2 TIPOS DE INNOVACIÓN	18
6.3 CAPACIDADES DE INNOVACIÓN.....	19
6.4 DESIGN THINKING	22
6.5 SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL	23
7. MARCO SITUACIONAL.....	27
7.1 CONDICIONES ACTUALES DE LAS EMPRESAS DE LA SABANA DE OCCIDENTE	27
8. METODOLOGIA	29
8.1 INVESTIGACION EXPLORATORIA	29
8.2 REVISIÓN DE INFORMACIÓN SECUNDARIA	29
8.3 EAN SUSTAINABILITY INDEX.....	30
8.4 ENTREVISTAS CON EXPERTOS.....	30
9. DESARROLLO DE LA METODOLOGIA	31
9.1 CARACTERIZACION EMPRESAS SELECCIONADAS PARA ANALISIS DE INFORMACION SECUNDARIA	31
9.2 EAN SUSTAINABILITY INDEX.....	33
9.3 ENTREVISTA A EXPERTOS.....	33
10. RESULTADOS.....	37
10.1 FACTORES Y PRÁCTICAS DE INNOVACIÓN	37
10.2 RESULTADO SITUACIÓN GENERAL DE LAS PYMES EN SABANA OCCIDENTE	41

10.3	RESULTADO ESPECIFICO DE LAS PYMES EN SABANA OCCIDENTE	42
10.4	PERSPECTIVAS DE EXPERTOS EN SABANA OCCIDENTE	43
10.5	PROCESO DEL PENSAMIENTO DE DISEÑO PARA EL DESARROLLO DE CAPACIDADES DE INNOVACIÓN.....	44
10.6	MODELO DE DESARROLLO DE CAPACIDADES DE INNOVACIÓN.....	49
11.	REFLEXIONES Y FUTUROS ESTUDIOS.....	61
11.1	REFLEXIONES GENERALES	61
11.2	FUTUROS DESARROLLOS.....	61
12.	CONCLUSIONES.....	62
	BIBLIOGRAFÍA.....	64
	ANEXOS	67
A.	FORMATO DE ENTREVISTA A EXPERTOS	67
B.	EAN SUSTAINABILITY INDEX CODIFICADO 12 EMPRESAS (FRAGMENTO)	68
C.	CONSOLIDADO DE ENTREVISTA	69

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Factores de Innovación	18
Figura 2 Horizontes de crecimiento vs Niveles de innovación	19
Figura 3. Capacidades Empresariales	21
Figura 4. Modelo de doble Diamante	22
Figura 5. Liderazgo en el Design Thinking	23
Figura 6. Dimensiones de la Sostenibilidad	24
Figura 7 Objetivos de Desarrollo Sostenible	25
Figura 8 Apuestas Sectoriales Regionales	28
Figura 9. Fases desarrollo de metodología	31
Figura 10 Factores organizacionales	33
Figura 11. Situación Pymes sabana occidente	41
Figura 12 Análisis dimensional Pymes	42
Figura 13 Tipos de Capacidades	43
Figura 14 ruta que han seguido las empresas referentes	45
Figura 15 Factores Claves Para El Desarrollo De Capacidades De Innovación	48
Figura 16 Marco General Del Modelo De Desarrollo De Capacidades De Innovación	50
Figura 17 Fase Descubrir	53
Figura 18 Fase Descubrir (perfiles de la innovación)	54
Figura 19 Fase Definir	56
Figura 20 Fase Desarrollar	58
Figura 21 Fase Entregar	60

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Empresas referentes de la zona	32
Tabla 2. Consolidado Entrevistas Fase Exploratoria	33
Tabla 3 Matriz Factores Claves	35
Tabla 4 Orientación Empresarial hacia la sostenibilidad.....	38
Tabla 5 Tendencias de desarrollo empresarial.....	40

1. INTRODUCCIÓN

Entendiendo el rol estratégico que tiene la zona Bogotá y Cundinamarca en el desarrollo, competitividad y sostenibilidad de Colombia, en la cual se encuentra el mayor mercado del país y uno de los más importantes del continente, donde se aporta el 31% de PIB y donde se concentra el 22% de la población nacional lo cual equivale a 10.8 millones de habitantes según el balance de la economía de la región Bogotá – Cundinamarca realizado por la Cámara de Comercio de Bogotá del año 2017.

En la zona Bogotá – Cundinamarca su dinámica empresarial cuenta con alrededor de 480.000 unidades productivas que equivalen al 34% de las empresas del país y puntualmente en la región Sabana Occidente están ubicadas 24.557 que equivale a 5.1% de las empresas del país y adicionalmente la proyección de los ocho (8) municipios que la conforman (Facatativá, Bojacá, Funza, El Rosal, Madrid, Mosquera, Subachoque y Zipacón) los cuales se estima que se desarrollen como ciudades emergentes antes del año 2030, esto la convierte en una zona con bastantes retos en temas de promoción de la productividad, formalización empresarial y laboral, el desarrollo del talento humano con habilidades de solucionar retos organizacionales de manera diferente, todo como apuesta al desarrollo socio - económico en el cual están presentes como eje fundamental las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPymes).

Pero en este panorama de evolución empresarial es importante que las organizaciones adopten nuevas metodologías que les permitan desarrollar su crecimiento de manera mucho más ágil y eficiente sin poner en riesgo su capital, o afectar su operación.

Por lo anterior se realiza el siguiente trabajo de grado de maestría donde su alcance es la propuesta de un modelo de desarrollo de capacidades de innovación para las Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MiPymes) de Sabana Occidente, a través del pensamiento de diseño, el cual les permite abordar los diferentes retos de sostenibilidad (financiera, Social y Ambiental) a los que se están enfrentando y solucionarlos de una manera diferencial y articularlos con la estrategia global de sus organizaciones, brindándoles ventajas competitivas en el mercado y factores de escalabilidad.

Para la construcción de este modelo se llevó a cabo un proceso de investigación de los factores claves para la innovación y la sostenibilidad, esto por medio de un proceso exploratorio con la aplicación de 4 instrumentos los cuales fueron la revisión de información secundaria correspondiente al contexto empresarial e información de agremiaciones publico privadas, aplicación de EAN SUSTAINABILITY INDEX, entrevista con expertos. Estos instrumentos permitieron un alcance de análisis de 96 empresas en total.

A continuación se presenta el desarrollo de la investigación la cual consta de 11 apartados en donde se encuentra la justificación de la investigación, el planteamiento del problema, los objetivos generales y específicos, se muestran las hipótesis generadas para el trabajo **Modelo De Desarrollo De Capacidades En Innovación Para La Sostenibilidad En Empresas De Sabana Occidente A Través Del Pensamiento De Diseño**, adicional se presentan los fundamentos teóricos de la innovación como estrategia empresarial, tipos de innovación, capacidades de innovación, Design Thinking y sostenibilidad empresarial , posterior a esto se genera el marco situacional, ya en el apartado 8 y 9 se presenta y se hace desarrollo el desarrollo de la metodología y ya para finalizar en los siguientes apartados se encuentran los resultados, reflexiones, futuros estudios y las conclusiones.

2. JUSTIFICACIÓN

A nivel mundial en las organizaciones, la innovación ha venido tomando un papel fundamental dentro de las estrategias de creación de nuevos productos, servicios, marketing, apertura de nuevas líneas de negocio, fortalecimiento de la cultura organizacional y la optimización de procesos, todo esto en la búsqueda de lograr la sostenibilidad empresarial en aspectos Sociales, Ambientales y Financieros.

Colombia según el último reporte del global innovation index se encuentra en el puesto número 63 a nivel mundial, Colombia en los últimos años ha venido en un ascenso en este ranking, todo como resultado de varias iniciativas orientadas a desarrollar la nación a través de la innovación, debido a esto, se empiezan a observar los esfuerzos que vienen haciendo los diferentes actores de la economía en este tema, entre estos actores se encuentran las empresas las cuales están colocando la innovación como estrategia en su crecimiento, lo cual es favorable para el desarrollo del país de una manera sostenible.

Las grandes empresas del país han venido incluyendo dentro de sus procesos prácticas o metodologías de innovación, como elemento que les permite ser más competitivas en el mercado y les ayuda a tener una sostenibilidad empresarial, sin embargo, el tener estas capacidades de incluir procesos de innovación, solo ha sido posible a un pequeño grupo de empresas del país. Por lo tanto, esta investigación propone que, sin importar el tamaño de las empresas ubicadas en Sabana Occidente, estas puedan incluir en sus áreas estratégicas procesos de innovación aprovechando las fortalezas con las que cuenta la organización y así generar ventajas competitivas que les permita ir creciendo en los diferentes escenarios

A través del análisis y exploración de las grandes empresas ubicadas en Sabana Occidente se pueden identificar y clasificar cuáles han sido sus factores claves en temas de innovación y de esta manera mostrar como las otras empresas de la zona sin importar su tamaño puedan desarrollar iniciativas que incluyan la innovación como estrategia, para la búsqueda de la sostenibilidad financiera, social y ambiental.

La identificación de las capacidades con las que cuentan las PYMES reconocidas de Sabana Occidente, permite determinar las áreas por las que puede empezar una empresa a incluir la innovación como parte de su estrategia y definir los escenarios donde pueden llegar a tener una participación sobresaliente y de esta manera ir aumentando sus utilidades sin poner en riesgo su capital. Para lograr que la innovación llegue a estar en el ADN de una empresa se debe tener un método en el que se combine el diseño estratégico, la innovación y la creatividad para la generación de valor.

En este sentido la tesis se enlaza a la Maestría en Gerencia Estratégica de Diseño a partir del análisis de las capacidades y factores claves, que les permite a las

empresas priorizar sus iniciativas, explorarlas y desarrollarlas para incursionar el mundo de la innovación con un enfoque sostenible.

Esta investigación pretende aportar al desarrollo del tejido empresarial de Sabana Occidente y tiene como alcance la generación de una propuesta de modelo de desarrollo de capacidades en innovación como factor estratégico para el crecimiento y la sostenibilidad de las Micro, Pequeñas, Medianas empresas (MiPymes), por medio de la metodología del pensamiento de diseño, el cual permite la generación , creación e implementación de buenas ideas, como soluciones de alto impacto a partir de un proceso participativo donde se involucran a los colaboradores, clientes, proveedores y profesionales de múltiples disciplinas.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente en el centro del país se está evidenciando un cambio significativo y se planea un desarrollo aun mayor según las proyecciones nacionales de crecimiento que se tiene para dicha zona, en las cuales de acuerdo al observatorio de la región Bogotá – Cundinamarca, Bogotá al 2030 será considerada una Mega ciudad y los municipios aledaños ciudades emergentes, lo cual traerá varias oportunidades y grandes retos para toda la zona en temas sociales, ambientales y económicos.

La región conformada por Bogotá y los 19 municipios de la Sabana Cundinamarquesa (Bojaca, Cajicá, Chía, Cota, Facatativá, Funza, Fusagasugá, Gachancipá, La Calera, Madrid, Mosquera, Sibaté, Soacha, Sopó, Tabio, Tenjo, Tocancipá, Ubaté y Zipaquirá), tiene un 29% de las empresas del país, es la región con mayor concentración empresarial en Colombia. En total, en la región se encuentran 308.500 empresas; la mayoría (88%) de estas se encuentran en Bogotá y el 12% (36.893 empresas) en los diecinueve municipios. El 68% de estas empresas se dedica a las actividades de servicios, el 12% a la industria y el 1% a la agricultura.

Como se ha podido identificar *“en esta región se concentra más del 85% de la actividad económica, cerca del 60% de la población, 99% de las empresas y se genera el 95% del PIB según el estudio realizado por parte de la cámara de comercio de Bogota”* CAMARA DE COMERCIO BOGOTA (2015). El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) proyecta un crecimiento económico y demográfico a futuro aún mayor en ciudades intermedias o emergentes que en las grandes ciudades. Por tanto, dado que varios de los diecinueve municipios mencionados se clasifican como ciudades emergentes según su población actual, tanto su presencia en la región como su cercanía con una futura mega ciudad son factores que podrían generar un crecimiento aún mayor en la región Bogotá-Cundinamarca CAMARA DE COMERCIO BOGOTA (2015)

Debido a esto, los retos se transfieren al sector empresarial de toda la zona y en especial a la provincia Sabana Occidente, la cual comprende 8 municipios (Facatativá, Madrid, Mosquera, Bojacá, Subachoque, Zipacón, Funza, El Rosal) de los 19 municipios que hacen parte de este estudio. La provincia Sabana Occidente representa el 28% del valor agregado del departamento con una mayor participación de la industria manufacturera del (35%) y en segundo lugar en actividades de servicio a las empresas con el (7%) (Cámara de comercio Facatativá, 2018)

Por otra parte, uno de los grandes retos que está presente es la supervivencia empresarial de acuerdo a la información de Confecamaras (2018), en la cual se ve que de cada 100 empresas creadas formalmente durante el 2012 solo sobreviven 34% después de cinco años. También entre los retos se encuentra la capacidad de consolidación de las empresas, donde los factores principales son el desempeño empresarial y el entorno económico, debido a que cada vez estos escenarios son

más competitivos, donde la falta de un factor diferencial en el producto o en el servicio hace más difícil la permanencia de las empresas, por eso se hace fundamental que las organizaciones cuenten con capacidades para ofrecer soluciones innovadoras.

Por lo anterior se considera que la innovación es una de las fortalezas más relevantes que pueden tener las empresas al combinarla con su estrategia, permitiendo generar mayor competitividad en lo referente al desarrollo de nuevos productos, servicios, mercados, estructura organizacional y en la generación de conocimiento (PEREZ URIBE 2009).

Durante los últimos años se han generado expectativas entorno a cómo Colombia enfrentará y dará solución a los retos asociados a la INNOVACION según OCDE (2014) y cómo será su aporte a la mejora de la productividad de las empresas en los diferentes sectores económicos, cómo aumentará los ingresos para garantizar la sostenibilidad financiera y esto a su vez la generación de nuevos empleos. Adicional se hace referencia al impacto en la sostenibilidad social que permite la innovación, con la posibilidad de diversificación de los negocios y en particular Colombia posee potencial de transformación en la industria agrícola y la exploración de nuevos métodos de trabajo que promuevan la sostenibilidad ambiental.

De acuerdo con lo anterior se ve la necesidad de desarrollar nuevas capacidades para la solución de los diferentes retos en las MiPYMES de la provincia Sabana Occidente que les permita tener un ejercicio empresarial sostenible en los tres ejes Financiero, Social y Ambiental.

Por lo anterior el siguiente estudio plantea la exploración de las capacidades de innovación, que se han desarrollado por parte de las grandes empresas ubicadas en la provincia Sabana Occidente y así determinar cuáles son los factores claves que se han dado en términos de innovación y han promovido la sostenibilidad empresarial. Con todo lo anterior se plantea la pregunta de investigación ¿Cuáles son los factores claves en el desarrollo de capacidades de innovación que permiten la sostenibilidad empresarial?

4. OBJETIVOS

4.1 GENERAL

Definir una propuesta de modelo de desarrollo de capacidades en innovación para la sostenibilidad de empresas Sabana Occidente a través del pensamiento de diseño.

4.2 ESPECÍFICOS

- Analizar los elementos, factores y prácticas claves en la sostenibilidad empresarial a través de la innovación de las empresas de Sabana Occidente.
- Identificar las capacidades de innovación presentes en las empresas reconocidas de Sabana Occidente.
- Determinar cómo el pensamiento de diseño desarrolla capacidades de innovación en las empresas de Sabana Occidente para su sostenibilidad.

5. HIPÓTESIS

El desarrollo de capacidades de innovación, alineadas a las áreas estratégicas de las empresas Sabana Occidente, permitirá tener un crecimiento sostenible financiero, social y ambiental en un entorno dinámico.

Para el desarrollo de esta hipótesis, se hace necesario responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué elementos, factores y prácticas son claves en la sostenibilidad de las empresas de Sabana Occidente?
- ¿Cuáles son las capacidades de innovación presentes en las empresas de sabana occidente?
- ¿El enfoque del pensamiento de diseño puede ayudar a desarrollar capacidades de innovación en las empresas de sabana occidente que aporten a la sostenibilidad?

6. MARCO TEORICO

En este capítulo se realiza la revisión bibliográfica en temas de innovación y sus capacidades, diseño estratégico, pensamiento de diseño, todos estos temas con un enfoque hacia la sostenibilidad empresarial aplicado para las empresas de Sabana Occidente.

6.1 INNOVACIÓN COMO ESTRATEGIA

Podemos iniciar con el significado que está plasmado en el Manual de Oslo (2005) donde se establece que la innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo al mercado y a la sociedad. Esto no es del todo cierto, porque también se encuentran definiciones más modernas sobre innovación las cuales la define como la encarnación, combinación, o síntesis del conocimiento en productos, procesos o servicios originales, relevantes y valiosos, esta definición se acerca más a lo que está sucediendo alrededor del mundo donde cada vez hay más consumidores que quieren productos y servicios diferentes.

Otros autores plasman o definen la innovación como un proceso en el cual se tiene la capacidad de estructurar una idea y traducirla en un producto o servicio que tenga impacto en el mercado, debido a su grado de diferenciación y a la forma en la que soluciona una necesidad. Cuando se observan las necesidades del mercado y del entorno el termino de innovación aparece como el arte de crear algo nuevo, novedoso y original para los clientes, es la oportunidad de explotar el cambio para crear un negocio diferente, es la capacidad de visualizar una oportunidad del mercado antes que los demás y tener el coraje de plasmarla en un producto o servicio real, tangible y vendible. Innovar significa crear. (Valdés, 2004)

Por otra parte, el término de innovación se ha venido relacionando de manera bastante fuerte a la tecnología y cabe resaltar que, no solo está atada al desarrollo de tecnología, se puede generar innovación a partir de la variación de las estructuras organizativas, combinando o generando planes de los diferentes servicios/productos o una composición de estrategias de marketing con las aplicaciones tecnológicas y tradicionales que permitan abarcar los diferentes segmentos donde se encuentran cada una de las organizaciones. (Canós, 2017)

En este sentido la innovación ha logrado ser reconocida ampliamente, no solo como una serie de recursos fundamentales para crear mayores ventajas competitivas, sino también como una estrategia empresarial para lograr un mayor nivel de crecimiento y desempeño, lo cual permite a las empresas acercasen a la sostenibilidad como lo rescatan los autores (Schumpeter,1934); (Hatch y Mowery,1998),(Reichstein y Salter, 2006); (Keupp, Palmié y Gassmann, 2012).

Después de los diferentes puntos de vista desde donde se ha abordado la innovación, esta no se debería verse como una variable o tarea más de la empresa, sino como un pilar fundamental para la construcción de posibilidades de éxito en el mercado, debido a que por medio de la innovación se puede introducir un nuevo o significativamente mejorado, producto/servicio, un proceso, un nuevo método de comercialización o un nuevo método organizativo (Europeas, 2006), el cual crea nuevas prácticas organizacionales y va generando dentro de las compañías el desarrollo de nuevas capacidades con las que se vuelve una empresa más competitiva, flexible y adaptable a la volatilidad de los mercados. (Europeas, 2006)

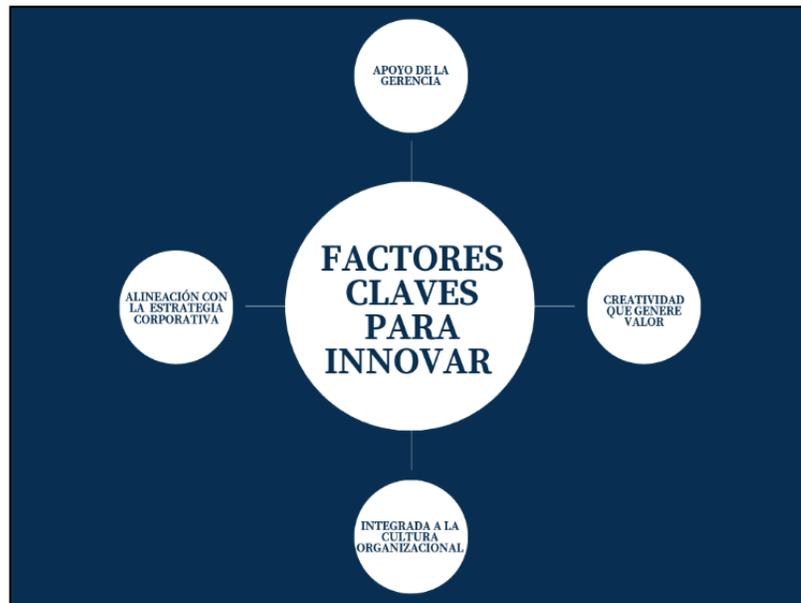
La innovación como una estrategia empresarial se puede volver más atractiva para las organizaciones que tienen objetivos relacionados con esta o para aquellas que están presentando un estancamiento y quieren retar su estado quo. En estos casos la innovación se puede emplear como medio de la mejora en los procesos o en el desarrollo de nuevos productos o servicios que permitan la incursión en nuevos mercados, debido a la optimización y búsqueda de mayor eficiencia en todos sus procesos, para mejorar en la calidad o aumentar la capacidad de aprendizaje e introducir nuevas prácticas a la organización. Lo importante es que los gerentes y las empresas identifiquen los verdaderos motivos que tienen para innovar en cualquiera de las áreas, como la competencia o las oportunidades de llegar a nuevos mercados. (Europeas, 2006).

Cuando las empresas han definido cuáles son sus principales motivadores para incursionar en el mundo de la innovación, aparecen otros factores claves en la innovación empresarial como lo es la estructura organizacional debido a que durante los primeros pasos esta puede influir sobre la eficiencia en el desarrollo de las actividades de innovación, debido a que está entrando a una zona de un mayor grado de incertidumbre, donde los equipos de trabajo no habían estado presentes, algunas estructuras se ajustan mejor que otras a ciertos ambientes o situaciones que se van presentando por el desarrollo de las actividades de innovación. Para que las organizaciones logren tener un elevado nivel de integración organizativa es importante ayudar a mejorar la coordinación, comunicación, el empoderamiento, la planificación y la puesta en práctica de estrategias de innovación. (Europeas, 2006).

El tener un alto nivel de integración dentro de las organizaciones y una visión compartida de los horizontes, donde la empresa quiere ingresar, son importantes debido a que la innovación implica un proceso intensivo en conocimiento, no solo de la tecnología sino también de la organización interna y los recursos disponibles en las empresas (técnicos, económicos, humanos) y del mercado (necesidades de clientes y competencia) así como lo describe (Canós, 2017), cuando las organizaciones le apuestan a la innovación como estrategia de crecimiento, se debe empezar a que sea algo sistemático que pueda gestionarse, medirse y controlarse, por lo que se hace necesario el desarrollo y fortalecimiento de habilidades y capacidades que permitan dicho fin. (ORIANA GARCIA OSORIO, 2014) y así poder tener un panorama que le permita a las directivas de las organizaciones determinar

qué impacto está teniendo la innovación en cada una de las áreas en las que ha sido incluida de manera estratégica, porque como lo describe (Canós, 2017) la innovación sólo surge cuando se toma como una decisión estratégica para lograr tener una ventaja competitiva. También él nos propone una serie de factores claves para lograr que la innovación sea exitosa dentro de la organización:

Figura 1. Factores de Innovación



Fuente: Adaptado de (Canós, 2017)

Otros puntos que se hacen indispensable para lograr el éxito organizacional a través de la innovación, es la definición de un proceso metodológico donde se conforme un equipo multidisciplinario conformado por miembros de las diferentes áreas organizacionales, los cuales por su formación y experticia cuenta con diferentes cualidades y habilidades, adicional se debe tener presente la construcción de métricas como lo propone (Ries, 2012) donde los indicadores que se creen deben cumplir con la triple A (Accionable- Accesible- Auditable), que garantizan que las ideas que surgen logren generar valor para la empresa y sus clientes. (Canós, 2017)

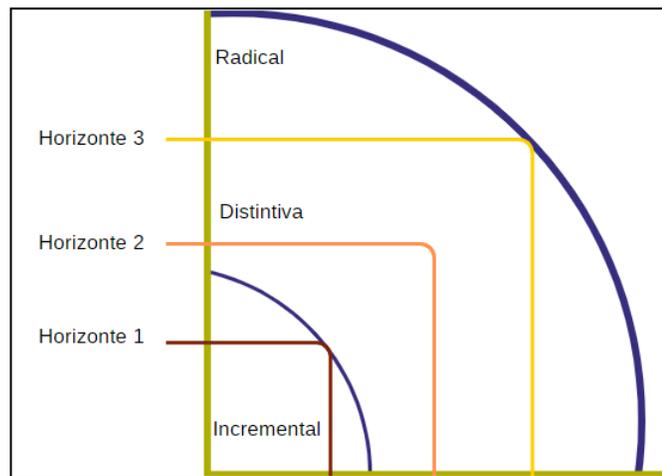
6.2 TIPOS DE INNOVACIÓN

Las organizaciones, cuando están dando los primeros pasos en el ámbito de la innovación, deben empezar a recorrer un camino en el cual se encuentran diferentes niveles de innovación como lo ha mostrado según Paul Hobcraft (Hobcraft, 2019) entre los que encontramos **la innovación incremental**, que hace referencia a la expansión del Core de la empresa; **la innovación disruptiva/ distintiva** la cual consisten en la creación de nuevos mercados o nuevas líneas de negocios que

hacen uso de las capacidades existentes y **la innovación radical** la cual consiste en un cambio de visión de la compañía, entrando a un mercado inexplorado y sin experiencia. Cada uno de estos niveles conlleva a otro, a través de un periodo de tiempo durante el cual se van desarrollando capacidades internas, como externas las cuales permiten llegar a esos niveles de innovación, iniciando en el nivel de innovación Incremental pasando por la innovación disruptiva o distintiva y llegando al nivel más alto que es la innovación radical.

Las empresas dentro de ese periodo de tiempo, pueden ubicarse en tres tipos diferentes de horizontes según el crecimiento deseado, el horizonte uno permite a las empresas mejorar su eficiencia y crecer más de un 10% con una inversión mínima, el horizonte dos mejora el reconocimiento de la empresa y logra un crecimiento superior al 20% con inversiones de un nivel medio debido a que normalmente se realiza la expansión de las líneas de negocio de la empresa y por último el horizonte tres en el que la empresa hace un cambio radical de su visión y explora mercados totalmente alejados del Core del negocio, cada uno de estos horizontes se pueden vincular con el nivel de innovación que quiera la empresa, como se puede observar en la siguiente gráfica. (ver grafica)

Figura 2 Horizontes de crecimiento vs Niveles de innovación



Fuente: Adaptado de Hobcraft, (2019) y de Baghai, Coley y White, (1999)

Por consiguiente, si las empresas quieren moverse de horizonte, se ven en la necesidad de empezar a desarrollar o fortalecer sus capacidades de innovación las cuales se abordan a continuación.

6.3 CAPACIDADES DE INNOVACIÓN

Las empresas que quieren salir adelante en el competitivo mercado actual, necesitan de la innovación en todos los ámbitos, en todos los aspectos del negocio y en todos los miembros del equipo (Littam, 2010), lo que conlleva a que las

empresas tengan que desarrollar nuevas habilidades y capacidades, a que deban contar con un equipo y líderes de proceso que acompañen al gerente en esta tarea, también puede ser necesario tener un asesor que mire «los toros desde la barrera» para que le ayude a la organización a explorar las opciones más viables y enriquecedoras (Perez Uribe 2015).

La cultura de la innovación empresarial es el resultado según (Canós, 2017) de las creencias, actitudes, valores, comportamientos, los recursos y los procesos de manera que tengan una planeación estratégica y sostenible, que tiene como resultado que las personas de la organización estén apasionadas, comprometidas con la generación, desarrollo, validación e implementación de nuevas ideas que reten el statu quo, que genera un crecimiento a todos los niveles desde lo personal, pasando posteriormente al profesional y dando como gran resultado el crecimiento organizacional.

Para poder llegar a desarrollar una cultura de innovación, se debe superar retos como el pensamiento predominante sobre los administradores que basa su fe en los planes bien elaborados, como lo expresa (Ries, 2012) Cabe recordar que la innovación se asocia a la incertidumbre sobre el resultado de las actividades de dicha innovación (Europeas, 2006) y que la planificación es una herramienta que solo funciona si se dispone de una historia de funcionamiento larga y estable.

Lograr cambiar esta mentalidad es algo fundamental y crucial para las empresas, aunque no es un proceso sencillo (Ries, 2012), debido a que la innovación requiere de procesos flexibles, adaptativos donde se relacionen las ideas con la acción, la chispa con el fuego. Los innovadores no solo tienen la cabeza en las nubes, sino que, además tienen los pies en la tierra, según (Littam, 2010); para esto se hace necesario tener un proceso de aprendizaje a través de la construcción de productos mínimos viables (PMV), lo cual se puede definir como cualquier trabajo adicional más allá del que se necesita para empezar a aprender y que si hay más trabajo es un despilfarro, independientemente de lo importante que pareciera es ese momento (Ries, 2012), los equipos que trabajan bajo este sistema empiezan a medir su productividad en función del aprendizaje validado, y no en términos de producción de nuevas características (Ries, 2012).

Como lo venimos mencionando en materia de innovación, uno de los factores claves, es el capital humano, el cual desempeña un papel fundamental tanto a nivel de la empresa como a nivel global debido al gran aporte que genera según (Europeas, 2006).

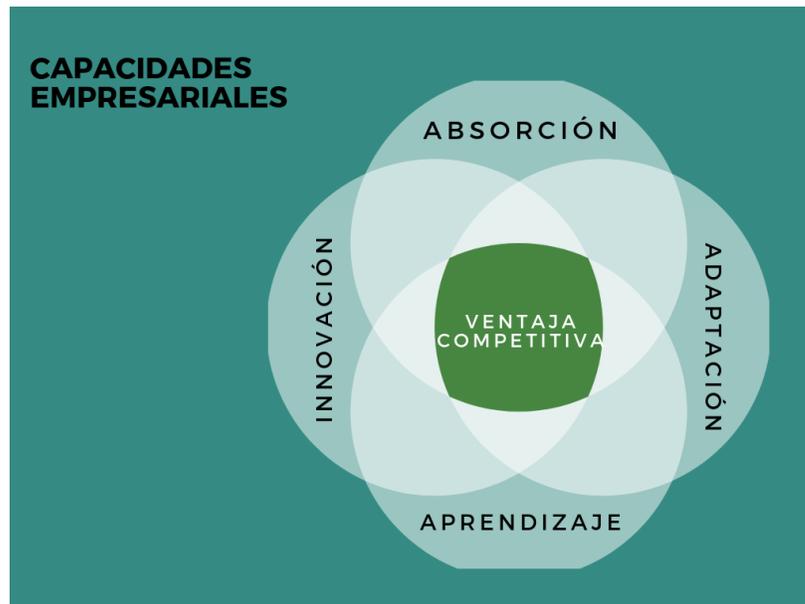
También existen otra capacidad que tiene mucha relevancia en la innovación y es que los socios y gerentes de la organización como lo postula (Canós, 2017), deben tener un liderazgo desde la definición de la estrategia global de la empresa, para así definir la estrategia de innovación alineada con los objetivos de la organización

y promover la generación de cultura de innovación, a través de la creatividad en toda la organización.

También cabe recordar que el nivel de innovación y las posibilidades de mejoramiento son particulares y únicas, que dependen de la manera de gestión de la organización, del tipo de actividad, compromiso y visión de escalar de su gerente, de la actitud de los trabajadores, de su clima organizacional, de las situaciones para el mejoramiento, de la capacidad económica de la empresa, entre otros (Perez Uribe, 2015).

Por otra parte hay otro grupo de factores que son fundamentales para la generación de la cultura de innovación en las empresas, como lo es el conocimiento y las capacidades innatas de las organizaciones las cuales se pueden convertir al transcurrir en el tiempo, en factores de rigidez organizacional si no se logra adaptarlas a las nuevas dinámicas del entorno, por eso es importante que las empresas creen capacidades dinámicas como lo es la absorción, adaptación, aprendizaje e innovación (ver figura 2) para que se mantengan vigentes en el mercado con una amplia ventaja competitiva.

Figura 3. Capacidades Empresariales



Fuente: Adaptado de Castrillón (2015)

Después de esta revisión de capacidades de innovación y su importancia se puede mencionar como lo hace (Littam, 2010), que los negocios con éxito incluyen estrategias de innovación novedosa en el tejido de sus operaciones, lo cual les permite tener una cultura organizacional orientada al cambio y con un pensamiento flexible adaptable de manera ágil al comportamiento del entorno.

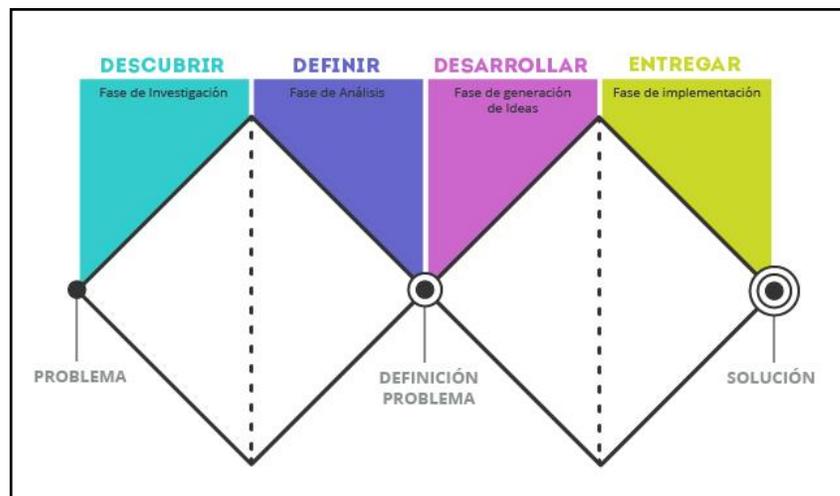
6.4 DESIGN THINKING

En la actualidad las empresas se han visto en la necesidad de acercarse mucho más hacia sus clientes para lograr fortalecer la propuesta de valor, lo que las ha llevado a buscar otras metodologías de investigación y una de esas es El Design Thinking debido a que puede dar un gran aporte en todas las áreas de la empresa, no solo en el área comercial y de ventas, sino que aporta en todas las demás áreas y aún en un proceso de innovación donde lo que se busca es tener una diferenciación y una ventaja competitiva (Browm, 2008).

La metodología Design Thinking considera tres principios fundamentales para que un proyecto sea exitoso: la viabilidad, la deseabilidad y la usabilidad (Patti, 2018); estos principios son lo que permiten a las organizaciones tener proyectos que sean sostenibles, en otras palabras el Design Thinking es una disciplina la cual se fundamenta en la sensibilidad y métodos de trabajo que emplean los diseñadores para conectar las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible y esto con la estrategia de los negocios para generar valor para el cliente y una oportunidad mercado (Browm, 2008).

Para poder llegar a encontrar esas soluciones que logren un alto nivel de innovación y cumplir los 3 principios fundamentales factibilidad, deseabilidad y usabilidad el proceso de diseño cuenta con las siguientes etapas Descubrir, Definir, Desarrollar y Entregar según el British Design Council, en las cuales está presente el pensamiento divergente y convergente, los cuales permite tener visión de alternativas de manera global y a la vez detallada.

Figura 4. Modelo de doble Diamante

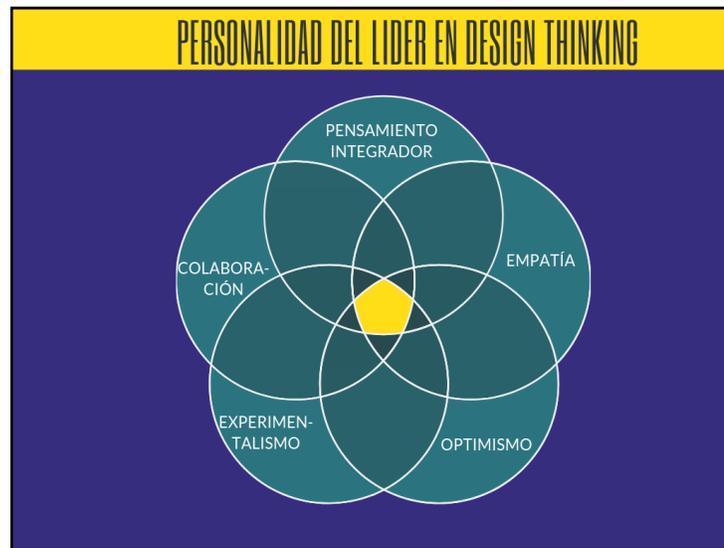


Fuente: Design Council (s.f.)

El Design Thinking ayuda a que el diseño avance en las organizaciones de un nivel táctico, a un nivel estratégico en el cual el diseño ya no solo se limita a mejorar

estéticamente una idea ya desarrollada sino que se vuelve una fuente generadora de posibilidades para crear valor (Brown, 2008) para ello la organización requiere empezar a desarrollar capacidades en sus equipos de trabajo y formar a unos líderes con ciertas habilidades para promover el cambio dentro de las organizaciones; algunas de las características que deben tener estos líderes según Brown (2008), son las siguientes: empatía o poder concebir los proyectos desde los múltiples puntos de vista de todos los stakeholders; pensamiento integrador o la capacidad de ver todas las oportunidades y amenazas del proyecto y llegar a soluciones con alto grado de novedad más allá de las soluciones evidentes; optimismo o forma de asumir los proyectos sin dejarse vencer por las dificultades que ellos presenten; experimentalismo o la cualidad de formular preguntas claves para el proyecto y responderlas de manera creativa que explore las limitaciones existentes; colaboración o la capacidad de trabajar con profesionales de múltiples disciplinas y con personas de pensamientos diversos para el fortalecimiento de las soluciones de los proyectos.

Figura 5. Liderazgo en el Design Thinking



Fuente. Adaptado de Brown (2008)

6.5 SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL

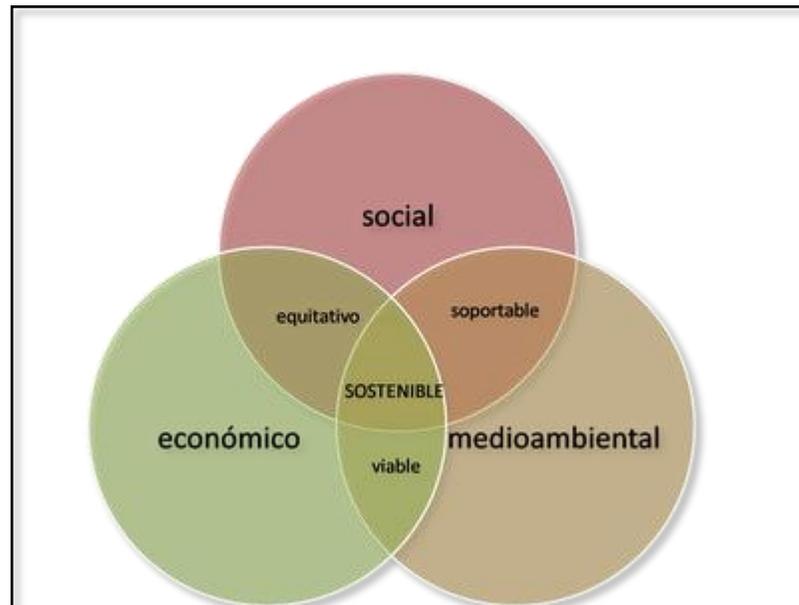
Durante los últimos años el ejercicio empresarial se ha tornado en un ambiente mucho más volátil en temas financieros, sociales y medio ambientales, lo que ha generado que el término de sostenibilidad se haya convertido en una palabra de moda a principios de siglo, aunque por desgracias la divulgación de un término no implica por defecto un incremento en la comprensión y adopción de su significado. Sin pensarlo, este es el caso de términos como sostenibilidad y desarrollo sostenible

los cuales hasta ahora están en un proceso de aceptación en el sector empresarial y social.

Afortunadamente se han creado acuerdos que han dado un significado fuerte a términos como el de desarrollo sostenible y adicionalmente han surgido iniciativas donde se llama al sector empresarial a aportarle a la solución de los retos que le aquejan al mundo, muestra de lo anterior ha sido los acuerdos de definición de los objetivos de desarrollo sostenible que han surgido después de la publicación de informes realizados por las Naciones Unidas, donde se expone el aseguramiento de los recursos naturales en las actividades diarias y en el futuro *“cumple con las necesidades del presente, sin comprometer las de las generaciones futuras”*

Con lo anterior, el término sostenibilidad se ha posicionado como el ejercicio de mantener el equilibrio en tres ejes de capital, los cuales son el social, el ambiental y el económico, estas tres líneas de evaluación de desarrollo sostenible han tomado bastante fuerza, así como cuando Edward Barbier formalizó estas dimensiones con su diagrama de Venn donde se observa como la interacción de estas partes generan la sostenibilidad.

Figura 6. Dimensiones de la Sostenibilidad



Fuente: Adaptado Perez Uribe (2009)

Adicionalmente, dentro de este marco de desarrollo sostenible se han incluido nuevas iniciativas bajo las cuales el ejercicio empresarial está tomando una nueva orientación para lograr la sostenibilidad empresarial dentro de la triple cuenta, los

lineamientos han sido denominados como los Objetivos de desarrollo sostenible los cuales abarcan los principales retos que tienen el mundo y que le apuestan a la eliminación de la pobreza, cuidar al planeta y garantizar que las persona gocen de paz y prosperidad (Naciones Unidas, 2019)

Figura 7 Objetivos de Desarrollo Sostenible



Fuente: Naciones Unidas (2019)

Todas estas iniciativas y lineamientos van orientados a que se les otorgue la misma importancia y relevancia a las 3 dimensiones de la sostenibilidad (Financiera, Social y Ambiental) y a la declaración de “no dejar a nadie atrás” esto invita a cambiar la forma de desarrollo por una más responsable en las tres líneas (Colciencias, 2018).

Uno de los actores más importantes en la construcción de sociedades sostenibles es el sector empresarial, de ahí la importancia de que las empresas adopten estos lineamientos como parte de su estrategia para el beneficio de todas las partes involucradas y que para ellos se les convierta en una ventaja competitiva, que puedan desarrollar sus actividades en un entorno rentable y con unas condiciones ambientales saludables.

6.5.1 Direccionamiento Estratégico

Cuando se trata el tema de direccionamiento estratégico organizacional, son varios los expertos que coinciden en definirlo como la actividad fundamental de todo gerente, donde se propone cumplir para conseguir superar los objetivos trazados en su empresa, Perez Uribe (2009) lo describe de la siguiente manera: “*El direccionamiento estratégico facilita el alcance de objetivos empresariales relacionados con la productividad, calidad integral, efectividad, compatibilidad, rentabilidad y eficiencia*”.

Por otra parte Thompson libro (Thompson, 2012) plantea la siguiente ecuación:

Visión Estratégica + Objetivos+ Estrategia = Plan Estratégico.

Para las empresas se hace fundamental la definición de unos lineamientos estratégicos alrededor del desarrollo de la visión y misión de manera estratégica, como lo afirma Thompson (2012); también es necesario plantear objetivos e idear las estrategias para la obtención de los mismos y determinar el rumbo de la organización. Así mismo, es importante la definición del propósito de la empresa, los resultados estratégicos y financieros esperados según su modelo de negocio básico y la construcción de un plan de actividades internas las cuales permitirán la obtención de los objetivos trazados.

Para las empresas existen unos elementos claves para poder definir de manera exitosa su direccionamiento estratégico (Perez Uribe, 2015):

- Visión
- Misión
- Valores
- Objetivos y estrategias corporativas (corto y mediano plazo)

Estos elementos normalmente siempre han sido diseñados por los altos mandos de las organizaciones, esto no ha permitido que dentro de las organizaciones se interioricen la razón de ser de la empresa (misión) y el para donde se va (visión); en las empresas se debe empezar a generar un cambio en la forma de construcción de estos factores como lo plantea Hamel (2009), donde cada vez este proceso debe hacerse más participativo, que permita trazar el camino de las organizaciones y así garantizar que se interiorice y se apropie de manera más sincera la misión y visión.

7. MARCO SITUACIONAL

7.1 CONDICIONES ACTUALES DE LAS EMPRESAS DE LA SABANA DE OCCIDENTE

En la actualidad Colombia vive una transformación económica debido al desarrollo que se presenta en América Latina y su inclusión en la OCDE, por lo cual de manera continua se están generando nuevos desafíos y retos orientados a temas de desarrollo social, económico y ambiental en todas las regiones del país. Una de las que presenta mayor impacto estratégico en termito de los retos planteados es la zona del interior del país, ya que por su cercanía con la capital y con el aeropuerto Internacional El Dorado demanda mayor cantidad de recursos, adicionalmente según (Camara de Comercio de Bogotá, 2017) en esta zona se concentra cerca del 29% del tejido empresarial del país con un número cercano de 424 mil empresas, por lo tanto se considera eje primordial para la generación de una economía más dinámica potencializada por la innovación y el aprovechamiento de oportunidades para la sociedad a través del desarrollo empresarial.

Uno de los principales pilares a intervenir es la dinámica empresarial y la creación de nuevos emprendimientos en la cual, según Cámara de Comercio de Bogotá, en el 2017 se crearon cerca de 71 mil nuevas empresas lo que equivale a un 22.5% a nivel nacional, sin embargo, en dicha la zona se presentó un alto índice de mortalidad empresarial por encima de 54% antes del tercer año de constitución formal de los emprendimientos.

En este sentido se han venido realizando varios estudios en la zona Centro de país, en los que se proyecta el desarrollo de Bogotá como MEGA CIUDAD unida con 19 municipios aledaños llamados ciudades emergentes, según la Gobernación de Cundinamarca (2018) y planea ser el principal enfoque a nivel de la administración empresarial y gubernamental por los próximos años (Confecamaras, 2018). Dentro de esta zona se encuentra ocho municipios (Facatativá, Madrid, Mosquera, Rosal, Funza, Zipacón, Bojacá, Subachoque) los cuales componen la Sabana Occidente, esta provincia genera aproximadamente el 23,32 % del PIB de la producción departamental según la Cámara de Comercio de Facatativá (2016); para incrementar el PIB de la zona se tienen contemplado *“Fortalecer y consolidar el sector productivo a través del desarrollo tecnológico, la transferencia de conocimiento, la propiedad intelectual y la cultura de innovación empresarial”* y también *“Generar mecanismos para incentivar la cultura de la innovación empresarial y las capacidades tecnológicas en los sectores estratégicos en Ciencia, Tecnología e Innovación priorizados por el departamento de Cundinamarca”* (COLCIENCIAS, 2016).

Esto lo refuerza el actual plan de gobierno donde los lineamientos son potencializar el crecimiento económico por medio de la consolidación y creación de un tejido empresarial competitivo y solido que reduzca la informalidad, se generen nuevas

fuentes de financiación, se simplifique la regulación, se fomente la conversión tecnológica para mejorar la competitividad, adicionalmente promover la industria del agro llevándola hacia la modernidad de manera inclusiva y lograr la exportación de sus productos.

Adicionalmente se realizó la identificación de 12 apuestas sectoriales estratégicas para Bogotá y los 20 municipios aledaños en el estudio de (Gobernación de Cundinamarca, 2018) teniendo presencia de 9 de las 12 apuestas sectoriales en la Sabana Occidente, las cuales en su gran mayoría están orientadas a seguir impulsando la creación, desarrollo y consolidación del tejido empresarial en búsqueda de la sostenibilidad de la región de manera estratégica.

Figura 8 Apuestas Sectoriales Regionales



Fuente: Adaptado de Gobernación de Cundinamarca (2018)

8. METODOLOGIA

Teniendo como base el anterior marco teórico, esta investigación busca analizar y determinar los factores de sostenibilidad e innovación presentes en las empresas de Sabana Occidente tomando una muestra de diagnóstico de 85 empresas y realizando el comparativo con 5 grandes empresas ubicadas en la zona. Adicional determinar cuáles han sido las buenas prácticas para el éxito y su permanencia en el mercado de manera sostenible, adicional diagnosticar cuales deben ser fortalecidas de tal manera que se vuelvan ventaja competitiva a través del desarrollo de capacidades de innovación y que les permitan diferenciarse dentro de su sector.

Para el logro de los objetivos planteados en la investigación se dividirá en dos etapas: investigación exploratoria e investigación generativa.

8.1 INVESTIGACION EXPLORATORIA

El objetivo de esta investigación exploratoria es encontrar cuales han sido los factores o capacidades claves que le han permitido a las empresas de sabana de occidente mantenerse en el mercado de manera sostenible y cuáles han sido las barreras, además identificar y determinar cómo la innovación y los equipos de trabajo han tenido influencia en la sostenibilidad empresarial de las organizaciones.

Para esto se plantearán 4 instrumentos de investigación los cuales son:

8.2 REVISIÓN DE INFORMACIÓN SECUNDARIA

En este primer instrumento se plantea explorar dos diferentes perspectivas de la situación de Sabana Occidente desde el enfoque empresarial y de las agremiaciones público privadas de la zona.

8.2.1 Contexto Empresarial

Para la revisión de la información secundaria se realizará la identificación de empresas representativas en el sector que tengan informe de sostenibilidad o información relevante en sus páginas web acerca de su gestión en temas de sostenibilidad, innovación y crecimiento organizacional, los cuales le aporten a la investigación.

8.2.2 Información de agremiaciones publico privadas

Se plantea hacer un acercamiento a la cámara de comercio que tiene la jurisdicción empresarial de Sabana Occidente, que en este caso es la Cámara de Comercio de Facatativá, en la cual están matriculadas la mayoría de las empresas de la zona; el objetivo del acercamiento es lograr conocer por medio de esta institución la situación actual de los diferentes sectores empresariales por medio de los estudios realizados por esta institución de manera directa o colaborativa.

8.3 EAN SUSTAINABILITY INDEX

Para ampliar la investigación exploratoria se planea emplear el instrumento que ha desarrollado la universidad EAN para medir el índice de sostenibilidad empresarial el cual evalúa las tres dimensiones de la sostenibilidad, las cuales son financiera, ambiental y social.

Para hacer uso del EAN SUSTAINABILITY INDEX se realizará un acercamiento a 12 MiPymes de sabana Occidente por medio de un primer contacto vía telefónica, para agendar un espacio de tiempo en el cual se le aplicará el instrumento y se podrá determinar el grado de sostenibilidad que tiene cada una de las empresas, la selección de las compañías se realizará de manera aleatoria para comprender la situación de la MiPymes presentes en la zona Sabana Occidente.

8.4 ENTREVISTAS CON EXPERTOS

Para continuar con la obtención de información primaria se realizará la selección de un grupo de expertos de diferentes áreas organizacionales de las empresas representativas de Sabana Occidente, para aplicar la entrevista a cada una de las personas seleccionadas y lograr comprender las capacidades que se han desarrollado durante el crecimiento empresarial o por medio de la aplicación de buenas prácticas organizacionales en la búsqueda de la sostenibilidad y si dentro de estas prácticas la innovación ha tenido un papel fundamental.

Se enviarán 16 correos a diferentes personas de varias compañías de la zona Sabana Occidente para agendar una cita de 30 a 60 minutos, en la cual se efectuará la entrevista a cada uno de los expertos.

9. DESARROLLO DE LA METODOLOGIA

En este capítulo se describe la ruta que se llevó a cabo en la investigación propuesta para las empresas Sabana Occidente, en la cual se realizaron varias interacciones.

Figura 9. Fases desarrollo de metodología



Fuente: Elaboración Propia (2019)

A continuación, se explicará cada una de las etapas que se observan en la figura 9

9.1 CARACTERIZACION EMPRESAS SELECCIONADAS PARA ANALISIS DE INFORMACION SECUNDARIA

Se realizó la revisión de 10 empresa representativas en la zona sabana Occidente en busca de informes o prácticas de sostenibilidad de los años 2017 y 2018, sin embargo, para el desarrollo de esta investigación y de la metodología se seleccionaron empresas que cumplieran las siguientes características:

- Empresas con trayectoria superior a los 10 años
- Empresas que fueran reconocidas en la zona por sus buenas prácticas.
- Que contaran con un proceso de innovación.

Como parte de la clasificación según las características dio como resultado la selección de 5 empresas (Ver tabla 1)

Tabla 1. Empresas referentes de la zona

EMPRESA	DOCUMENTO	PAGINA WEB	AÑO	UBICACION
CORONA-COLCERAMICA	Informe de sostenibilidad	10 de mayo 2019	2018	MADRID
CORONA-GRIVAL	Informe de sostenibilidad	10 de mayo 2019	2018	FUNZA
ALPINA	Informe de sostenibilidad	12 de mayo 2019	2018	FACATATIVÁ
GRUPO NUTRESA-DORIA	Informe de sostenibilidad	12 de mayo 2019	2018	MOSQUERA
ELITE FLOWERS	Página Web	16 de junio 2019		FACATATIVÁ

Fuente: Elaboración Propia (2019)

9.1.1 Información de las agremiaciones

Se realiza acercamiento a cámara de comercio de Facatativá por medio de una visita a las instalaciones, donde se logra establecer contacto con el director del área de desarrollo y promoción el doctor Gustavo Sánchez Martínez.

Cámara de comercio permitió tener acceso a estudios realizados directamente por ellos y otros estudios realizados de manera colaborativa. Con estos se analizan los factores que se presentan en la siguiente gráfica y así comprender el contexto de las MiPymes en Sabana Occidente.

Figura 10 Factores organizacionales



Fuente Adaptado de Cámara de Comercio Facatativá (2018)

9.2 EAN SUSTAINABILITY INDEX

Se emplea el instrumento EAN Sustainability Index para la obtención de información primaria y así poder de identificar en las empresas del sector Sabana Occidente, cómo se encuentra en temas de sostenibilidad desde las tres dimensiones Financiero, Social y Ambiental, se realiza acercamiento aproximadamente a 25 empresas de las cuales 12 permiten la aplicación del instrumento.

9.3 ENTREVISTA A EXPERTOS

El siguiente paso en la investigación exploratoria para la obtención de información primaria, fue la realización de entrevistas a expertos, donde se logró acceder a seis (6) personas especialistas en diferentes áreas de empresas reconocidas en Sabana Occidente, un ejemplo del formato de entrevista realizado se puede observar en el anexo 1.

A continuación, se relaciona la información de las personas entrevistadas tabla 2.

Tabla 2. Consolidado Entrevistas Fase Exploratoria

Entrevistas fase exploratoria			
PARTICIPANTE	FECHA	CARGO	EMPRESA O ENTIDAD
Rodrigo Alberto Estrada	6-may-19	Gerente de Innovación	Corona Colceramica
Juan Fernando Duque	9-may-19	Jefe de ingeniería y desarrollo de nuevos productos	Corona Colceramica

Entrevistas fase exploratoria			
PARTICIPANTE	FECHA	CARGO	EMPRESA O ENTIDAD
Paula Cuellar	9-may-19	Directora de sostenibilidad	Corona Colceramica
Patricia Lozano Rodríguez	15-may-19	Gerente General	Genovas Santaferañas
Lizet Álvarez	15-may-19	Ingeniera de calidad y medio ambiente	Genovas Santaferañas
Diana Angel	15-may-19	Ingeniera de producción	Genovas Santaferañas

Fuente: Elaboración Propia (2019)

9.3.1 Análisis de información

Se clasifica toda la información recolectada en la matriz de factores claves construida a partir de la revisión teórica de innovación y sostenibilidad empresarial, de las cuales se extraen las diferentes líneas de la innovación según el manual de Oslo (2006), adicional se toman los siguientes factores de la línea de sostenibilidad financiero, social y ambiental, otros de los factores que se consideraron en la investigación fueron las capacidades como lo son desarrollo del talento humano, estructura organizacional flexible, Asociatividad y adaptación y por último se consideraron dos temas de tendencias como lo son los objetivos de desarrollo sostenibles y la economía circular. Los factores seleccionados son aquellos que permite a las organizaciones tener una ventaja competitiva alineada con el comportamiento del entorno económico al que pertenece el modelo de negocio (ver tabla 3), La matriz completa se puede observar en el *archivo de análisis matriz factores claves (ver archivo adjunto)*.

Tabla 3 Matriz Factores Claves

EMPRESA		
INICIATIVA		
INNOVACIÓN	ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN	
	PROCESO DE INNOVACIÓN	
	PRODUCTO	
	PROCESO	
	MARKETING	
	SERVICIO	
	MODELO DE NEGOCIO	
	ORIENTACIÓN HACIA EL CLIENTE	
SOSTENIBILIDAD	AMBIENTAL	
	FINANCIERA	
	SOCIAL	
CAPACIDADES	DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	
	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FLEXIBLE	
	ASOCIATIVIDAD	
	ADAPTACIÓN	
TENDENCIAS	APORTE A LOS ODS	
	ECONOMIA CIRCULAR	

Fuente: Elaboración Propia (2019)

9.3.1.1 Información Entidades Publico Privadas

La información suministrada por Cámara de Comercio de Facatativá se toma y se procede a realizar la clasificación y cuantificación según las variables descritas en la figura 10 y posterior se evalúa y se identifica las brechas existentes entre las empresas evaluadas a través de Cámara de Comercio Facatativá y las empresas más representativas de Sabana Occidente.

9.3.1.2 Ean Sustainability Index

Se toma la información recopilada por medio del instrumento Sustainability Index, se analiza los resultados para determinar los niveles de sostenibilidad de las empresas que accedieron a la aplicación del instrumento.

Los resultados del instrumento se pueden ver en el anexo 3, por cuestiones de confidencialidad no se registra el nombre de las empresas participantes de este ejercicio, sino se les genera un código.

9.3.1.3 Entrevistas Con Expertos

Se realiza la transcripción de las entrevistas, se ordena y se codifica la información, se identifican los patrones y perspectivas de cada uno de los expertos entrevistados de cara a la innovación como estrategia para la sostenibilidad financiera social y ambiental. (ver anexo 4)

10. RESULTADOS

10.1 FACTORES Y PRÁCTICAS DE INNOVACIÓN

Para esta investigación se realizó la revisión de la información existente en las páginas web y los informes de sostenibilidad de cinco (5) empresas reconocidas en Sabana Occidente por sus buenas practicas organizacionales, adicional se analiza la información suministrada por Cámara de Comercio de Facatativá (CCF) y es evaluada en la matriz de categorías propuesta (tabla 1) y se realiza la consolidación de coincidencias en las diferentes áreas.

Lo primero que se busco fue identificación de las buenas practicas organizacionales que han incluido la innovación para lograr la sostenibilidad empresarial, como también sus factores de éxito y áreas de donde han tenido el mayor impacto. Se observa que las empresas analizadas tienen en común los siguientes lineamientos en sus prácticas organizacionales (ver Tabla 4).

Todas las empresas que fueron analizadas coinciden en tener la innovación como camino de crecimiento y como mínimo tienen dos áreas donde están incluyendo la innovación entre las cuales están el producto y el proceso.

Tabla 4 Orientación Empresarial hacia la sostenibilidad

EMPRESA		GUPO NUTRESA	CORONA COLCERAMICA	CORONA GRIVAL	ALPINA	ELITE FLOWERS
INICIATIVA						
INNOVACIÓN	ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN	SI	SI	SI	SI	SI
	PROCESO DE INNOVACIÓN	SI	SI	SI	SI	SI
	PRODUCTO	SI	SI	SI	SI	SI
	PROCESO	SI	SI	SI	SI	SI
	MARKETING	SI	SI	SI	SI	NO
	SERVICIO	SI	SI	SI	SI	NO
	MODELO DE NEGOCIO	SI	NO	NO	SI	NO
ORIENTACIÓN HACIA EL CLIENTE	SI	NO	SI	SI	NO	
SOSTENIBILIDAD	AMBIENTAL	SI	SI	SI	SI	NO
	FINANCIERA	SI	SI	SI	SI	SI
	SOCIAL	SI	SI	SI	SI	SI
CAPACIDADES	DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	SI	SI	SI	SI	NO
	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FLEXIBLE	SI	SI	SI	SI	NO
	ASOCIATIVIDAD	SI	SI	SI	SI	NO
	ADAPTACIÓN	SI	SI	SI	SI	SI
TENDENCIAS	APORTE A LOS ODS	SI	SI	SI	SI	NO
	ECONOMIA CIRCULAR	SI	SI	SI	SI	NO

Fuente: Elaboración Propia (2019)

Se puede determinar que las empresas que están siendo reconocidas en Sabana Occidente, vienen desarrollando un proceso de innovación articulado de manera estratégica con el direccionamiento global de la compañía donde se contempla temas claves como lo es la producción, mercadeo, finanzas, estructura y gestión organizacional, talento humano, gestión operacional, Asociatividad, gestión ambiental. Este proceso de innovación proviene como una directriz de parte de los gerentes y accionistas para lograr la sostenibilidad tanto financiera, social y ambiental.

Adicionalmente se puede decir que estas empresas en la adopción del proceso de desarrollo de innovación dentro de sus compañías se han visto en la necesidad de gestionar alianzas y obtención de recursos fuera de la compañía que les permitan fortalecer o gestar las capacidades en su talento humano, estructura organizacional con un enfoque hacia las tendencias mundiales en temas de sostenibilidad empresarial y determinar el grado de importancia que pueda tener cada uno de ellos en las empresas seleccionadas (Ver tabla 5).

Tabla 5 Tendencias de desarrollo empresarial

	DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	INNOVACIÓN ABIERTA	INNOVACION INTERNA	LINEAS DE INNOVACION	EFICIENCIA OPERACIONAL/ ENERGETICA	ECONOMIA CIRCULAR	CICLO DE VIDA	ODS	COMUNIDAD
CORONA COLCERAMICA	ALTA	MEDIA	ALTA	ALTA	ALTA	BAJA	BAJA	ALTA	MEDIA
CORONA GRIVAL	ALTA	ALTA	ALTA	ALTA	ALTA	BAJA	BAJA	ALTA	MEDIA
GRUPO NUTRESA	ALTA	MEDIA	ALTA	ALTA	ALTA	MEDIA	ALTA	ALTA	MEDIA
ALPINA	ALTA	ALTA	ALTA	ALTA	ALTA	MEDIA	MEDIA	ALTA	ALTA
ELITE FLOWERS	ALTA	MEDIA	BAJA	BAJA	ALTA	BAJA	BAJA	MEDIA	MEDIA

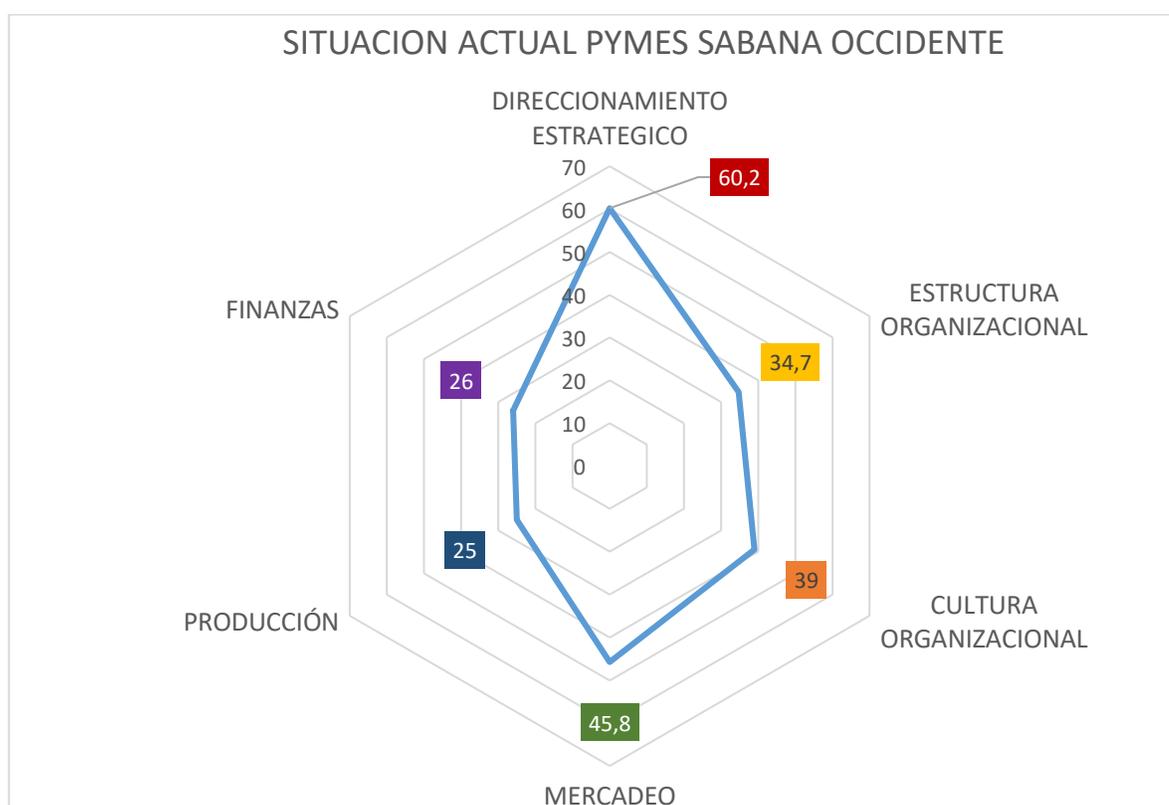
Fuente: Adaptacion de los informes de sostenibilidad (2019)

Los criterios presentes en esta tabla son aquellos que reportan en comun las compañías en el informe de sostenibilidad anual que presentan bajo los lineamientos **Global Reporting Initiative (GRI)**.

10.2 RESULTADO SITUACIÓN GENERAL DE LAS PYMES EN SABANA OCCIDENTE

Después de conocer la situación de las empresas referentes en sabana de occidente y por medio del análisis de la información suministrada por Cámara de Comercio Facatativá, en donde se encuentra 73 empresas que realizaron un autodiagnóstico por medio de la plataforma *redes empresariales* de cámara de comercio y haciendo la agrupación según los criterios que son relevantes para la investigación según la información plasmada en el marco teórico, en el siguiente grafico se plasma los datos encontrados.

Figura 11. Situación Pymes sabana occidente



Fuente: Elaboración Propia (2019)

De este análisis se pudo concluir que las MIPYMES de Sabana Occidente se encuentra en un estado de maduración muy prematuro, debido a que menos del 50 % de las empresas de la zona en 5 de sus factores no superan los 50 puntos. Esto lleva a las organizaciones a tener la necesidad de estandarizar los temas de producción para poder liberar el espacio y recursos que se destinan para la definición de la estrategia organizacional, debido a que es un proceso que permite aclarar y establecer los panoramas de crecimiento y expansión, adicionalmente la implementación de indicadores en las áreas operativas y financieras para poder

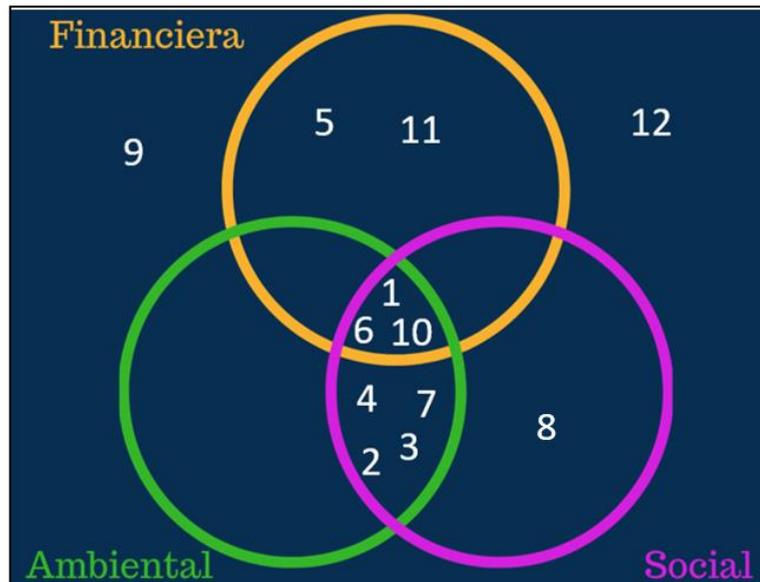
destinar un presupuesto para inversiones en innovación que les permita acelerar el crecimiento.

De esta información se valida la importancia de que los gerentes o dueños de estas empresas, tengan una visión holística de ellas para así poder generar una priorización de cada uno de los pilares que se muestran en la (figura 10), ya que cada uno de ellos son fundamentales para la sostenibilidad empresarial.

10.3 RESULTADO ESPECIFICO DE LAS PYMES EN SABANA OCCIDENTE

Para continuar con el análisis situacional de la Pymes en Sabana Occidente se evaluaron 12 empresas por medio del instrumento EAN Sustainability Index el cual mide a las empresas en las tres (3) dimensiones de la sostenibilidad.

Figura 12 Análisis dimensional Pymes



Fuente: Elaboración Propia (2019)

Se ubican cada una de las 12 empresas en la dimensión donde tienen algún tipo de iniciativa que le apuesta a la sostenibilidad de esa área, como resultado se obtienen que la mayoría de las empresas se encuentran dentro de las dimensiones sociales y ambientales y que hay dos (2) empresas que no se ubican en ninguna de las 3 dimensiones, debido a que no cuenta con iniciativas que le apunten a la sostenibilidad y se encontraron 3 empresas las cuales tienen iniciativas en cada una de las tres dimensiones.

10.4 PERSPECTIVAS DE EXPERTOS EN SABANA OCCIDENTE

Se realiza un consolidado las entrevistas de los expertos en Sabana Occidente (ver anexo 3) para identificar qué capacidades de innovación están presentes y les ha permitido ser sostenibles financiera social y ambiental, capacidades que según la información consignada en el marco teórico se identifica que tienen dos actores fundamentales los cuales son las personas y la empresa, a los cuales les pertenecen ciertas capacidades específicas, a las personas les corresponde aquellas que son del ser o denominadas blandas y para la empresa las capacidades técnicas o de hacer.

Figura 13 Tipos de Capacidades



Fuente: Elaboración Propia (2019)

El análisis realizado arroja que las empresas desarrollan dos tipos de capacidades, blandas y duras, durante el ejercicio de incluir la innovación en sus procesos organizacionales y gran parte del éxito de las compañías depende mucho del desarrollo de este tipo de capacidades en especial, las blandas debido a que son las que les permite a las organizaciones y a sus miembros relacionarse e interactuar entre sus equipos de trabajo y con otras entidades externas, para la creación de alianzas y fortalecimiento de conocimientos técnicos que ayuden a las empresas en el camino de llegar a la sostenibilidad.

También el desarrollo de las capacidades fuertes ayuda a las empresas a optimizar toda su cadena productiva, a materializar las ideas que tienen, disminuir los tiempos y a desarrollar una inteligencia competitiva, todo lo anterior les ayuda a ejecutar planes en búsqueda de la sostenibilidad tanto financiera, social y ambiental.

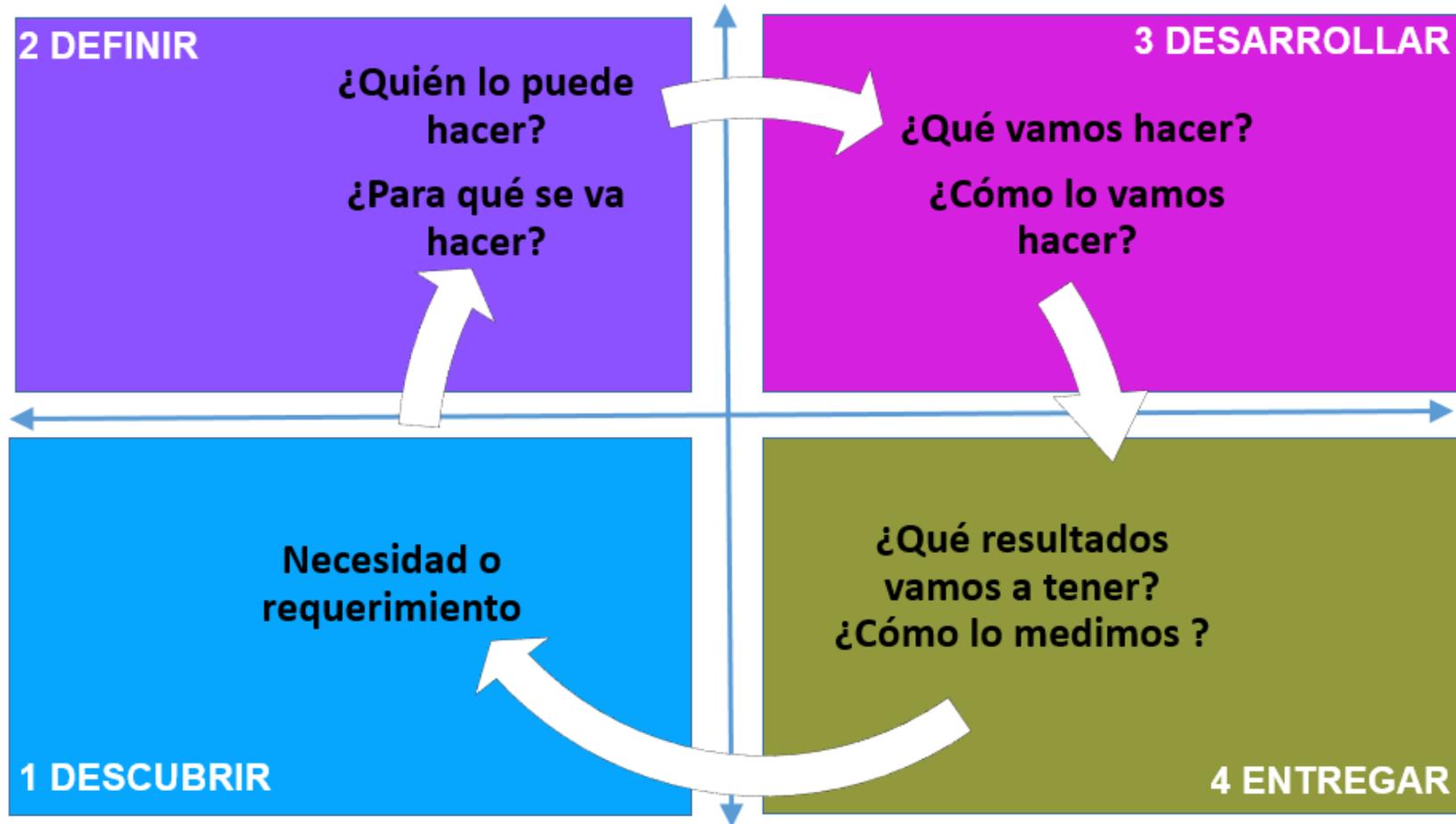
Para que una empresa logre un perfecto equilibrio dentro de la triple cuenta de la sostenibilidad debe mezclar de manera estratégica cada una de las capacidades según sus necesidades.

10.5 PROCESO DEL PENSAMIENTO DE DISEÑO PARA EL DESARROLLO DE CAPACIDADES DE INNOVACIÓN.

Tomando como base toda la información recolectada por medio de los 4 instrumentos, se realizó el análisis del camino que han seguido las empresas referentes de Sabana Occidente durante sus procesos de incorporación de la innovación en los planes estratégicos.

Se realiza un comparativo de las fases que han pasado las empresas vs la metodología del pensamiento de diseño.

Figura 14 ruta que han seguido las empresas referentes



Fuente: Adaptado de Lleras (2014)

En la primera etapa donde la organización descubre que tiene una necesidad, requerimiento del mercado o una petición de los accionistas, como el incrementar las utilidades de la organización o aumentar el número de clientes; aquí es donde la empresa empieza a **descubrir** todas las implicaciones que tienen estas necesidades y el impacto que puede tener en la sostenibilidad de la misma, adicionalmente, entender si estos requerimientos o necesidades a las que se está viendo retada están alineadas con el direccionamiento estratégico de la empresa.

La siguiente etapa es la fase de **definición** en la cual se establece quienes son los involucrados en solucionar esos requerimientos, necesidades o retos que se tienen. Seguidamente se debe definir en qué línea de innovación se va enfocar las posibles soluciones, ya sean en desarrollo de un producto, servicio, marketing, modelo de negocio, proceso, o cambio en la estructura organizacional. Posterior a eso se debe realizar el entendimiento de todos los actores y sus correspondientes requerimientos o deseos que quisieran que fueran resueltos, para así confluir en una necesidad o reto grupal en vez de retos demasiados particulares, estos retos grupales quedan consignado en la **matriz de insight**.

En una tercera etapa que es **desarrollar** las posibles soluciones a los retos planteados, en este punto se debe determinar el equipo, con las cualidades ideales para la solución de estos retos, determinar cuál es el impacto de las soluciones en la organización y determina el horizonte en el que está la empresa y a cuál le interesaría moverse con la implementación de cada una de ellas y llevar a cabo alianzas o iniciativas que fortalezca y agilice el tiempo de desarrollo.

Finalmente, la etapa de **Entregar** en la cual se implementan las soluciones de manera que ingresan a los procesos cotidianos de la empresa, en donde se debe realizar la medición del impacto de las soluciones, con indicadores los cuales sean Accesibles, Accionables y Audibles que evalúen el impacto en cada una de las dimensiones financiera, social y ambiental para que de esta manera determine un verdadero feedback de los beneficios que se están obteniendo.

Al analizar toda la información, los procesos y la identificación de las capacidades, más algunas recomendaciones que dan los expertos en las entrevistas, se puede establecer que el proceso que se está llevando dentro de cada una de las empresas tienen una similitud con la estructura de la metodología del pensamiento de diseño y cualidades o características que tienen los equipos de trabajo que trabajan bajo este tipo proceso. Dentro de la información recopilada se identifica los siguientes patrones:

100% de las empresas que participaron, inician con el descubrimiento de las necesidades o requerimientos de las áreas de la empresa como querer mejorar la *“productividad, aumentar la eficiencia, mejorar la imagen, cumplir estándares para las certificaciones”* (fragmentos del anexo 3).

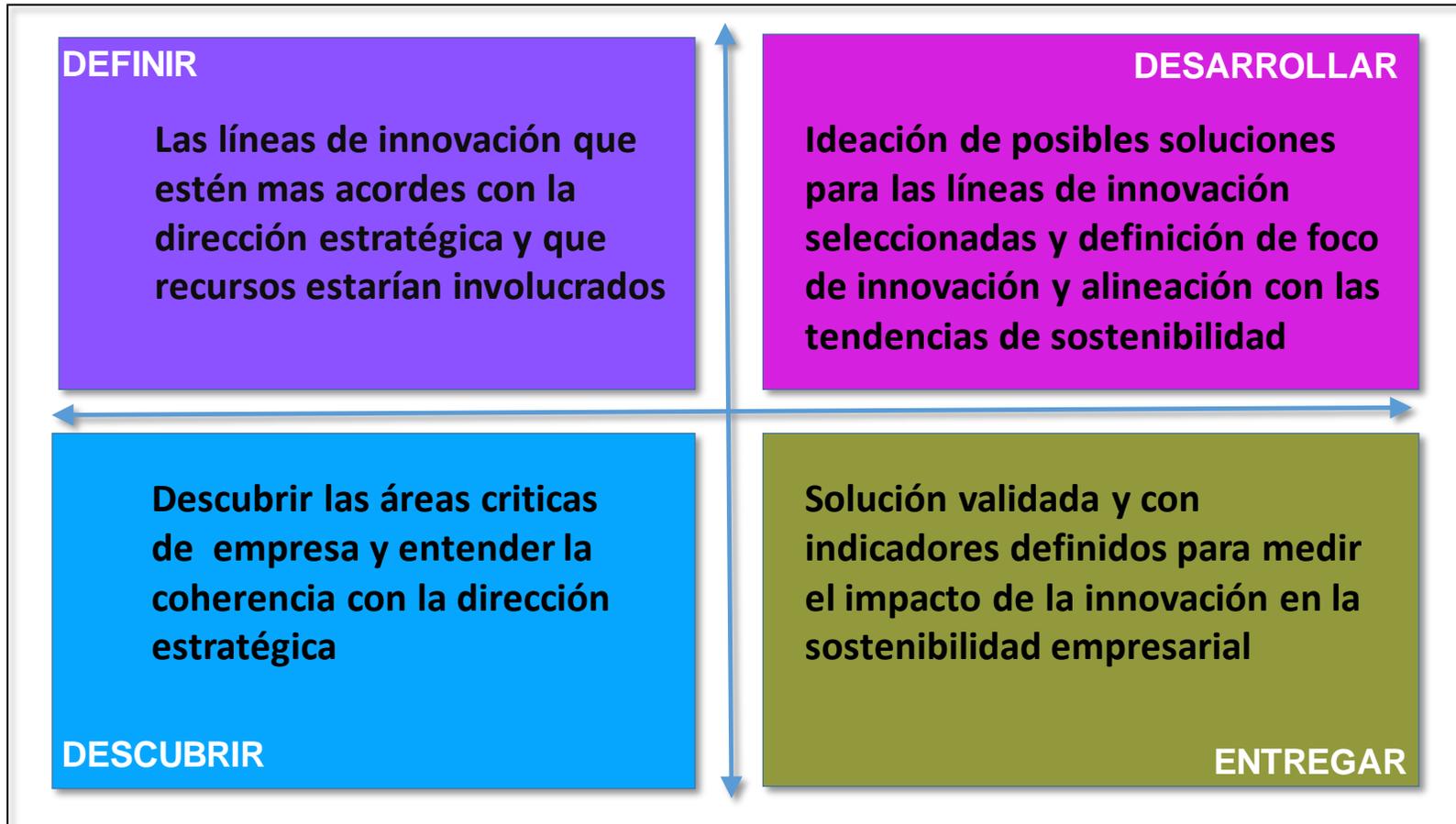
También se logró identificar que debido los bajos recursos con los que cuentan las empresas, se ven en la necesidad de definir las prioridades y analizar el impacto de los requerimientos y así poder asignar los recursos económicos. *“los recursos para invertir han sido propios y gubernamentales, la empresa no cuenta con un presupuesto, hay que definir pequeñas victorias para convencer a las directivas”* (fragmentos del anexo 3).

Otro paso que realizan es la exploración de posibles soluciones que estén acordes con el presupuesto y con impacto esperado por la empresa. *“Hacemos una validación empírica, analizamos el ciclo de vida, aplicamos herramientas para la validación”* (fragmentos de las entrevistas).

La última etapa que tienen en común las empresas es la puesta en marcha o implementación de las soluciones que cumplieron con los requisitos y dieron los resultados esperados y que después de un tiempo los han alcanzado otros triunfos como: ser reconocidos por entidades externas a la empresa, obtención de recursos gubernamentales por buenas practicas, reconocimiento en la zona, creación de una red de trabajo colaborativo con entidades externas.

con base en lo anterior se genera la propuesta del modelo de desarrollo de capacidades en innovación para la sostenibilidad donde se define la ruta a seguir y se proponen herramientas para cada una de las etapas.

Figura 15 Factores Claves Para El Desarrollo De Capacidades De Innovación



Fuente: Elaboración Propia (2019)

10.6 MODELO DE DESARROLLO DE CAPACIDADES DE INNOVACIÓN

Después de concluidas las fases de investigación, se realiza la propuesta del siguiente modelo de desarrollo de capacidades en innovación para la sostenibilidad empresarial por medio del pensamiento de diseño, en la siguiente gráfica se muestra el modelo general y durante este capítulo se explicará cada una de las 4 etapas que componen al modelo.

Este modelo se genera con la articulación de herramientas de diseño las cuales permiten la exploración, identificación, desarrollo y selección, de soluciones innovadoras que estén articuladas con la estrategia global de la organización, las cuales nacen de sesiones de co-creación con todos los stake holders,

Cada una de las etapas asocia factores claves para las organizaciones y cómo por medio de algunas actividades o herramientas son abordadas para el cumplimiento de los objetivos de cada etapa y el desarrollo de capacidades de innovación tanto duras como blandas. Las herramientas que se proponen son empleadas en el proceso de pensamiento de diseño las cuales ayudan a que todo lo que se diseñe tenga un alto grado de humanización

Figura 16 Marco General Del Modelo De Desarrollo De Capacidades De Innovación



Fuente: Elaboración Propia (2019)

10.6.1 Fase Descubrir

Para realizar el descubrimiento de la organización se proponen cinco (5) herramientas, las cuales tienen como finalidad recorrer las diferentes áreas de la empresa y crear un panorama de la situación actual y cuáles son las áreas más críticas.

La primera actividad pretende recolectar información primaria de cada una de las áreas de la empresa, en cuanto a los retos existentes y a la claridad de la misión, visión y objetivos de la organización.

La segunda actividad lo que genera es el agrupamiento de la información dentro de unas categorías fundamentales para cualquier organización,

La tercera actividad tiene como finalidad el cuestionamiento de los retos para poder concluir si en realidad requiere la importancia de ser resueltos,

La cuarta etapa en la cual lo que se realiza es una priorización de retos según el grado de afinidad con la estrategia global de la organización.

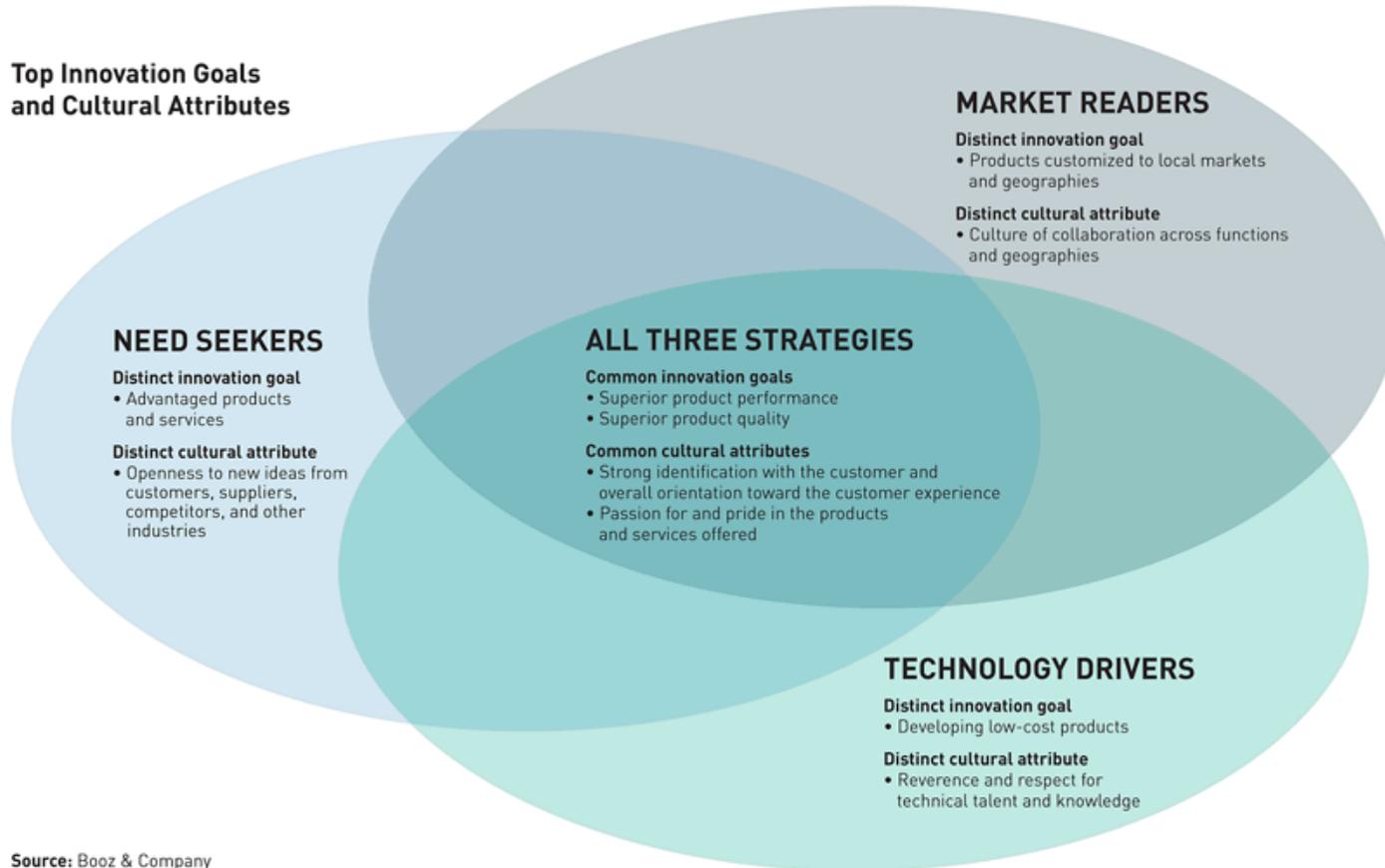
La quinta actividad de esta fase, tiene como objetivo la selección del tipo de perfil innovador, estos perfiles han sido basados en el informe del **Global Innovation** (2011) en donde se describen tres perfiles para las empresas a nivel mundial de los cuales los podemos observar en la **figura 17**. de estos perfiles se hace una adaptación para las empresas Sabana Occidente **ver figura 19** donde sale los siguientes perfiles:

- **Ardilla** (Buscador de necesidades): son aquellas empresas inquietas por explorar los mercados, entender a los clientes y buscar alianzas todo esto con el objetivo de crecimiento.
- **Sabueso** (Lectores de mercado): son aquellos que exploran y se enfocan en la competencia, adicional está en la búsqueda constante del mercado.
- **Castor** (Controlador de tecnología) son aquellos que exploran la tecnología o maquinaria, que sus esfuerzos están enfocados en la disminución de costos y buscan la eficiencia.

Figura 17 Perfiles de innovación a nivel mundial.

Exhibit 5: Top Goals and Attributes by Strategy

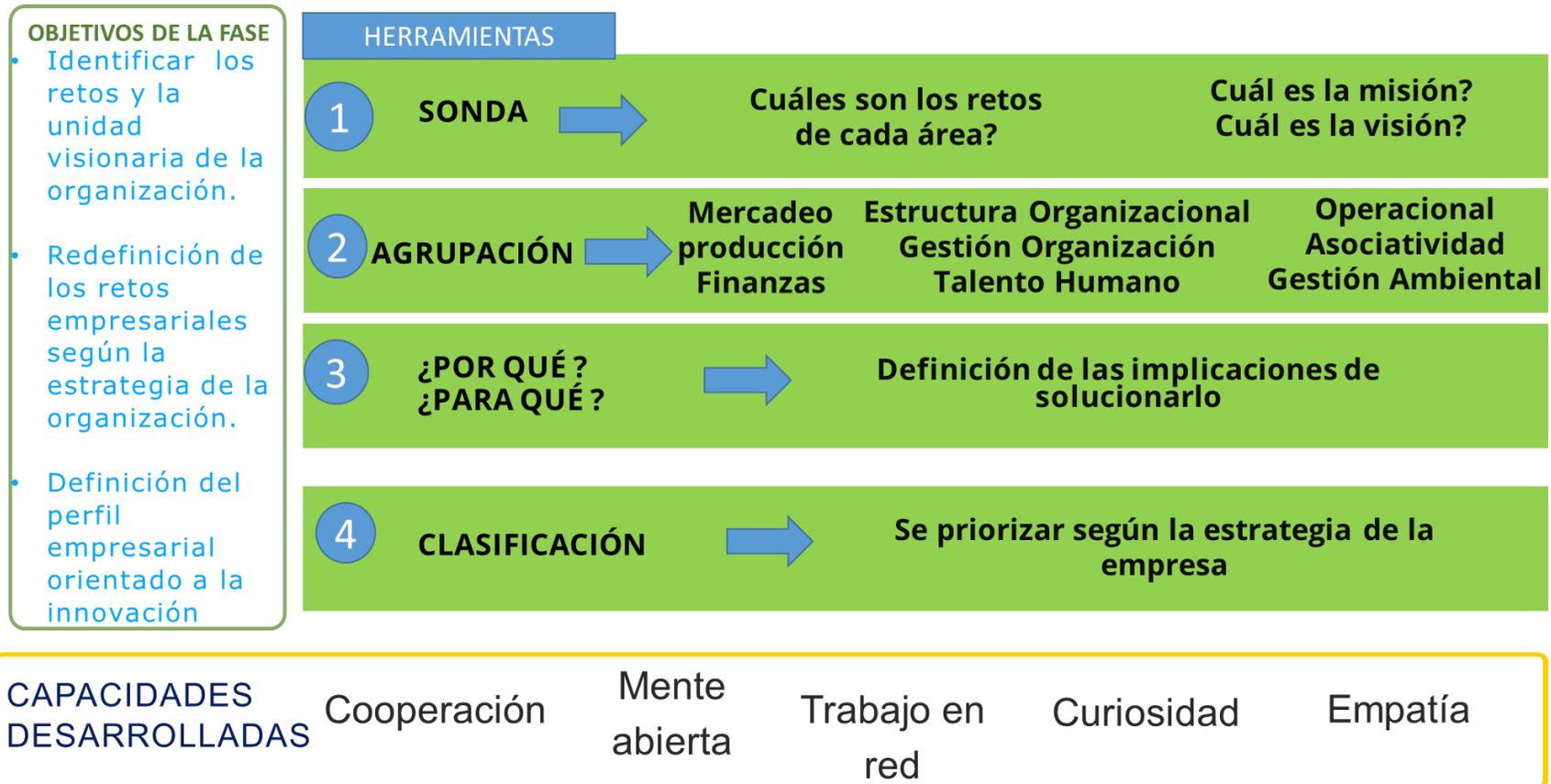
All companies following any of the three innovation models share some of the most important innovation goals and cultural attributes. Each model, however, also has distinct goals and attributes.



Fuente: (Barry Jaruzelski, 2011)

.Figura 18 Fase Descubrir

DESCUBRIR



Fuente: Elaboración Propia (2019)

Figura 19 Fase Descubrir (perfiles de la innovación empresas Sabana Occidente)



Fuente: Elaboración Propia (2019)

10.6.2 Fase Definir

En esta fase el objetivo es que la empresa logre identificar la línea de innovación desde la que se pueda solucionar los retos planteados en la anterior fase.

En esta fase la primera actividad que se realiza es la identificación de todos los actores que puedan estar involucrados de una u otra manera dentro de los retos, para esto se emplea la herramienta **mapa de actores**.

La segunda actividad es hacer una observación detallada de las actividades que realizan los actores que están involucrados y así entender cuáles son sus verdaderas necesidades.

Tercera actividad es la convergencia de todas las necesidades de los actores para poder encontrar los puntos en común y así redefinir los retos de manera que impacten positivamente a la mayoría de los roles involucrados.

Una cuarta actividad consiste en definir qué sería genial y que cosas no serían tan agradables que sucediera.

La última actividad de esta fase consiste en que se planteen los retos evaluados de manera clara por medio de una pregunta, esto con el fin de que cualquier persona que se involucre con el proyecto a futuro, comprenda de qué se trata.

Figura 20 Fase Definir

DEFINIR

<p>OBJETIVOS DE LA FASE</p> <p>Identificar las líneas de innovación según la visión de la empresa y los recursos con los que se cuentan</p> <ul style="list-style-type: none"> • SERVICIO • PROCESO • PRODUCTO • MARKETING • MODELO DE NEGOCIO • ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 	<p>6</p>	<p>Mapa de actores</p>	<p>¿Cuáles son todos los actores involucrados en el área que se quiere innovar?</p>	<p>¿Qué relación existe entre los actores?</p>
	<p>7</p>	<p>Mosca en la pared</p>	<p>Observación general de contexto</p>	<p>Identificación general de las necesidades o deseos de los actores</p>
	<p>8</p>	<p>Diagrama de venn</p>	<p>Definición de necesidades o deseos en común entre los diferentes actores</p>	
	<p>9</p>	<p>Lista de metas y deseos</p>	<p>Generación de lo que sería genial y lo que sería horrible que sucediera</p>	
	<p>10</p>	<p>Pregunta reto</p>	<p>Plantear las cosas que quiero que pasen en una pregunta reto ¿Cómo?, ¿Cómo podría?, ¿Cuáles serían todas? ¿De qué maneras?</p>	
<p>CAPACIDADES DESARROLLADAS</p> <p>Confianza Mentalidad de crecimiento Empatía Priorización</p>				

Fuente: Elaboración Propia (2019)

10.6.3 Fase Desarrollar

En esta fase del proceso el objetivo es que los equipos dentro de la organización realicen una ideación, prototipado y selección de las soluciones que más alineadas estén a la estrategia global de la empresa y que estén vinculadas con las tendencias a nivel mundial y determinar en cuánto tiempo se espera obtener resultados y así clasificar las soluciones en los diferentes horizontes de crecimiento.

La primera actividad de esta fase es la generación de ideas acerca de cómo se daría respuesta a las preguntas planteadas en la fase anterior, esto con el fin de generar una gran cantidad de alternativas de solución.

La segunda actividad es pensar estas soluciones desde el enfoque de las tendencias de sostenibilidad o tecnológicas que le aporten a la parte financiera, social y ambiental a la empresa.

La tercera actividad es revisar si estas alternativas están dando solución a los requerimientos particulares de los actores que se verían involucrados en la puesta en marcha de las soluciones.

La cuarta es la calificación de las alternativas con el enfoque de viabilidad de las soluciones vs las capacidades existentes de la empresa y grado de novedad vs tiempo estimado de salir al mercado.

La quinta actividad es la materialización de las soluciones que han avanzado durante el proceso, de esta manera se validará el impacto que puede tener dentro de la organización y sus diferentes áreas.

Figura 21 Fase Desarrollar

DESARROLLAR



Fuente: Elaboración Propia (2019)

10.6.4 Fase Entregar

En esta última fase del proceso el objetivo es la creación de Indicadores sociales, ambientales y financieros que muestren el impacto de la solución y con la correspondiente definición de los responsables y el plan de evolución que se espera que tenga la solución al implementarla en la organización.

En esta fase la primera actividad a realizar es la definición y oficialización de los responsables en el día a día de monitorear y controlar la puesta en marcha de la solución

La siguiente actividad es la construcción en conjunto con los responsables del cuadro de mando de indicadores a implementar para evaluar la solución.

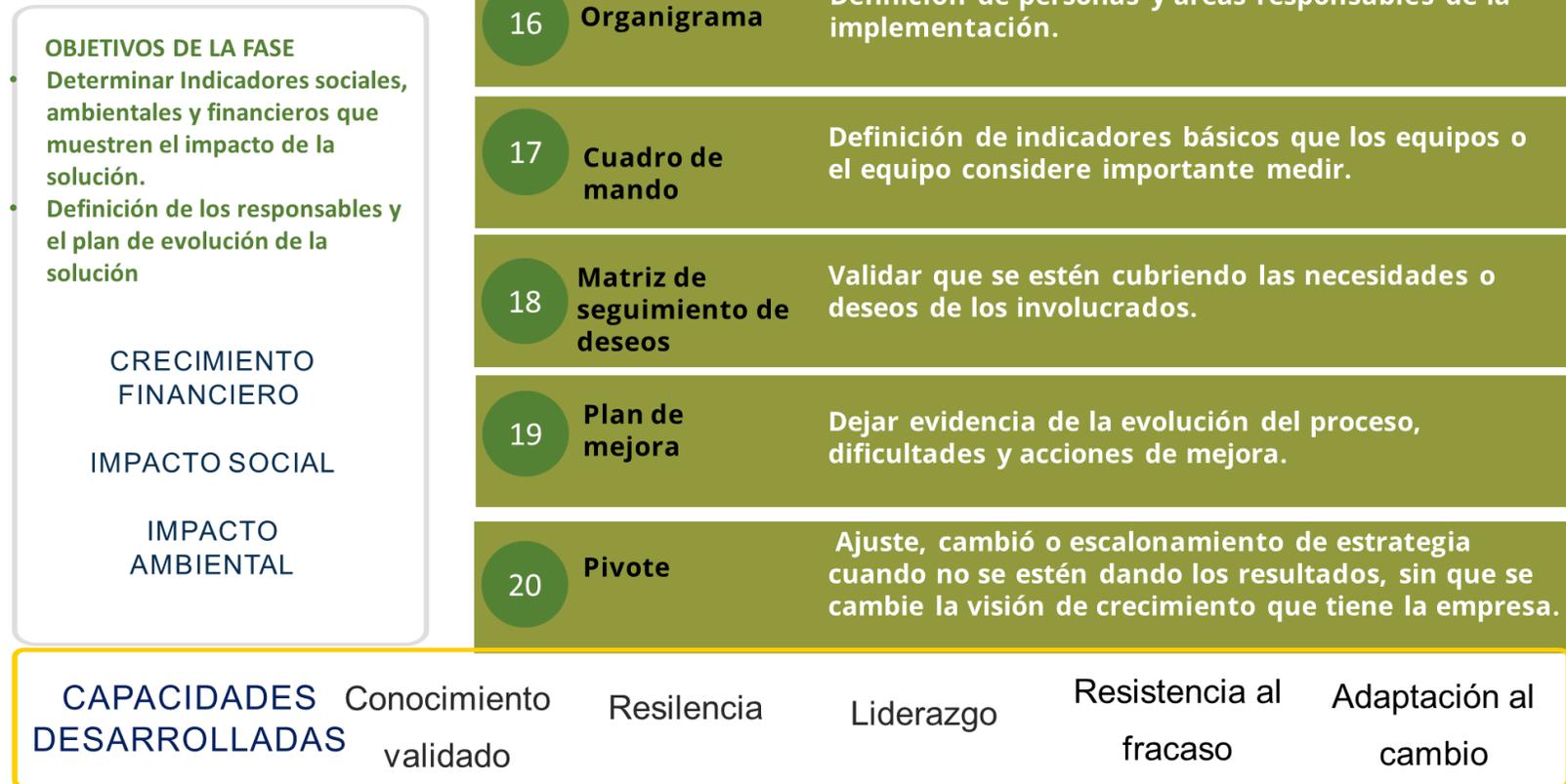
La tercera actividad es la validación del cumplimiento de la lista de deseos o necesidades plasmadas al inicio del proyecto.

La cuarta actividad es el registro de las oportunidades de mejora de la solución durante la implementación y posterior construcción del plan de mejoramiento.

La última es la revisión del comportamiento de la solución y definición de los posibles escalonamientos o cambios (pivotes), que pueda tener la solución sin que se vea afectada la visión de la organización.

Figura 22 Fase Entregar

ENTREGAR



Fuente: Elaboración Propia (2019)

11. REFLEXIONES Y FUTUROS ESTUDIOS

11.1 REFLEXIONES GENERALES

Esta investigación permitió conocer a profundidad las relaciones existentes entre el diseño estratégico, las capacidades de innovación y la sostenibilidad como ejes de desarrollo, fortalecimiento y crecimiento organizacional con enfoque en las dimensiones social, financiera y ambiental.

La forma en que se abordó la investigación permitió conocer de cerca las perspectivas de cada una de las empresas de cara a la innovación como factor diferencial y de exploración para generar valor a todos los actores del ecosistema socio económico.

Es importante resaltar que el contacto con las MiPymes que hicieron parte de este estudio no fue sencillo debido a que se trata de temas que son recientes y aun esta en desarrollo en la mayoría de estas organizaciones, sin embargo, luego que se explicó el contexto y alcance la investigación se logró tener mayor receptividad y franqueza en la información entregada por parte de los Gerentes y personal clave. Por tanto, esta investigación resulta interesante en términos de apertura a próximos estudios ya que como resultado final de la evaluación las empresas argumentaron que este tipo de actividades se convierten en información valiosa para el mejoramiento de su emprendimiento.

Adicional la investigación permitió identificar que, a pesar de su tamaño, volumen de facturación, buenas prácticas de servicio y proyección de crecimiento, las empresas están orientadas de acuerdo a los matices de sus dueños o accionistas manejando en algunos casos limitaciones a nivel de actividades innovadoras.

11.2 FUTUROS DESARROLLOS

Basado en la investigación y planteamiento de la propuesta de modelo se puede resaltar que para futuros desarrollos se debe realizar la validación del modelo con varias empresas de la zona para comprobar la aceptación, apropiación y el impacto que pueda tener la organización y en la búsqueda de la sostenibilidad empresarial. Esta validación debe incluir la medición del impacto del uso del modelo testeando indicadores de eficiencia y adaptabilidad a dicho modelo.

12. CONCLUSIONES

A partir de esta investigación se puede extraer las siguientes conclusiones

Se logró la identificación de factores claves que han permitido la sostenibilidad en empresas reconocidas de Sabana Occidente entre los cuales está el diseño estratégico planteado de forma clara y comunicado a todas las áreas de la organización, generando la proyección hacia escenarios futuros y articulando las actividades para la consecución de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos planteados.

Uno de los factores más relevantes es el grado de orientación hacia el cambio de las estrategias, ya que para manejar un mayor grado de éxito es necesario que inicie desde la alta dirección de la organización (Gerentes, Accionistas, Dueños, Fundadores), con lo cual la estructura organizacional tenga una directriz clara. Con esto se logrará la integración del siguiente componente que se trata del desarrollo de equipos de alto desempeño conformado por profesionales de diferentes disciplinas y se convierta en factor fundamental para la sostenibilidad de la organización.

El desarrollo metodológico permitió evidenciar prácticas organizacionales que se han venido desarrollando en empresas reconocidas de la zona, dentro de las cuales está la alineación de las actividades con tendencias permitiendo generar algunas ventajas competitivas en su sector, por ejemplo la alineación de sus procesos, procedimientos y desarrollos con el aporte hacia los objetivos de desarrollo sostenibles y creación de modelos de negocio con enfoque hacia la economía circular involucrando a la comunidad en dichos modelos.

Otra práctica que ha sido estratégica es la integración de diferentes actores de la cadena de valor de las organizaciones, ya sea los clientes o proveedores con los cuales han establecido conversaciones mucho más personalizadas, permitiendo entender claramente las necesidades de estos y plantear iniciativas con mayor beneficio para las partes involucradas.

La entrevista con expertos permitió identificar que dichas empresas si han desarrollado iniciativas para el fortalecimiento de sus equipos mediante entrenamiento de habilidades y capacidades fundamentales para los procesos de innovación, como los son la resiliencia, trabajo en equipo, resistencia al cambio, adaptabilidad, sin embargo es importante el desarrollo de otras como lo son el liderazgo, la creatividad y la validación del conocimiento con lo cual se logre generar un ambiente de inclusión y motivación en la toma de decisiones claves entorno a las líneas de innovación, en las cuales pueda tener intervenciones la organización.

Otra de las capacidades presentes en las empresas de las zonas han sido la flexibilidad para la adaptación de las necesidades de los clientes y la identificación

de elementos de diseño o funcionalidad que le aporte un valor diferencial a sus soluciones.

También se identificó que las empresas que han logrado ser sostenibles en esta zona presentan un alto índice de desarrollo entorno a la asociatividad con diferentes entidades, entre las que se encuentran empresariales, educativas sociales y gubernamentales.

Para el desarrollo de capacidades de innovación en las MiPymes de Sabana Occidente pueden introducir en sus prácticas la aplicación de metodologías como el pensamiento de diseño, ya que le permitirá a la organización ser más flexibles y eficientes en la búsqueda de soluciones a los retos, debido a que mezcla prácticas de exploración del entorno, desde diferentes enfoques para el entendimiento de todo el ecosistema que rodea a la necesidad y además, esta metodología de pensamiento de diseño, permite la convergencia de información después de validaciones y priorizaciones de toda los datos recopilados.

Como conclusión final el desarrollo de esta investigación les permitirá a las empresas de Sabana Occidente, ser sostenibles mediante la aplicación de una ruta que explora los horizontes estratégicos, las líneas de innovación, factores internos, externos, recursos, alianzas y competencias de sus equipos de trabajo teniendo como resultado final un plan de trabajo en el cual se ha alineado a todos los niveles de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Baghai, Coley y White. (1999). *The Alchemy of Growth*. McKinsey.
- BROWN, T. (2008). DESIGN THINKING. *HARVARD BUSINESS REVIEW*.
- Camara de Comercio Facatativa. (2018). *Redes Empresariales*. Facatativa, Cundinamarca, Colombia.
- CAMARA DE COMERCIO BOGOTÁ. (2015). *CARACTERIZACION ECONOMICA Y EMPRESARIAL DE DIECINUEVE MUNICIPIOS DE CUNDINAMARCA*. BOGOTÁ: CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ.
- Camara de Comercio de Bogotá. (2017). *Balance de la Economía de la Región Bogotá- Cundinamarca*. Bogotá: Dirección de Gestión del Conocimiento.
- Camara de Comercio de Facatativa. (2016). *Informe Económico Jurisdicción de Cámara de Comercio de Facatativa 2015*. Facatativa: Cámara de Comercio de Facatativa.
- Camara de comercio Facatativa. (2018). *Estudio Económico 2017 noroccidente Cundinamarques*. Facatativa: Cámara de comercio Facatativa.
- CANÓS, F. C. (2017). *EL CANVAS DE LA INNOVACION*. DIAZ DE SANTOS.
- Castrillón, M. A. (2015). Modelo de capacidades dinámicas V 13 número 1. *Revista Dimensión Empresarial*, 111-131.
- COLCIENCIAS. (26 de 05 de 2016). <https://www.colciencias.gov.co/sites/default/files/upload/paginas/paed-cundinamarca.firmado.pdf>. Obtenido de <https://www.colciencias.gov.co/sites/default/files/upload/paginas/paed-cundinamarca.firmado.pdf>
- Colciencias. (2018). *Libro verde 2030 política nacional de ciencia e innovación*. Bogotá.
- Commission on Environment And Development -WCED. (1987). *Our Common Future Bruntland-World*. United Nations.
- confecamaras. (2018). *cartilla 17 estadísticas empresariales*. Bogotá: Confecamaras.
- Design Council. (s.f.). <https://www.designcouncil.org.uk>. Obtenido de <https://www.designcouncil.org.uk>: <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-process-what-double-diamond>

Elaboración Propia 2019. (s.f.).

EUROPEAS, O. D. (2006). *Manual de Oslo*. MADRID: COMUNIDAD DE MADRID, CONSEJERIA DE EDUCACIÓN, DIRECCION GENERAL DE UNIVERSIDADES E INVESTIGACIONES.

Gobernación de Cundinamarca. (2018). *Ocupación Económica y Planificación Territorial de Bogotá y la Región vida Ampliada de Cundinamarca*. Bogotá.

HAMEL, G. (2009). METAS VISIONARIAS PARA LA GESTION. *HARVARD BUSINESS REVIEW*, 72-79.

Hobcraft, P. (27 de 06 de 2019). *paul4innovating.com*. Obtenido de <https://paul4innovating.com/2010/09/13/the-innovation-pathway-curve-of-understanding/>

LITTMAN, T. K. (2010). *LAS DIEZ CARAS DE LA INNOVACION*. PAIDOS.

Lleras, N. A. (2014). *Para el salon Herramientas para el diseño*. Bogota: uniandes.

Luis Guillermo Lopez, R. I.-U. (2015). *MIIMGO Intervencion e innovaciones en la asociatividad*. Bogota: EAN.

Naciones Unidas. (27 de 06 de 2019). <https://www.undp.org/>. Obtenido de <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>

OCDE. (2014). *Estudios de la OCDE de las Politicas de Innovación: Colombia*. OCDE.

ORIANA GARCIA OSORIO, J. Q. (2014). CAPACIDADES DE INNOVACION, DESEMPEÑO INNOVADOR Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS DEL SECTOR DE SERVICIOS. *CUADERNOS DE ADMINISTRACION*, VOL 27 , NUMERO 49, 87-108.

patti, p. j. (2018). using design thinking in your innovation projects. *journal for quality & participation*, 12-15.

PROCOLOMBIA. (2016). EL MUNDO INVIERTE EN COLOMBIA . 6.

RAFAEL IGNACIO PEREZ URIBE, M. N. (2009). *MODELO DE MODERNIZACION PARA LA GESTION DE ORGANIZACIONES*. BOGOTA: UNIVERSIDAD EAN.

Rafael Perez Uribe, D. O. (2015). *MIGIO Modelo de intervencion e innovacion para la gestion de organizaciones*. Bogota: Ediciones EAN.

Ries, E. (2012). *Metodo lean starup*. Barcelona: Grupo paneta.

Thompson, A. (2012). *ADMINISTRACION ESTRATEGICA*. CIUDAD DE MEXICO:
MCGRAW-HILL.

ANEXOS

A. FORMATO DE ENTREVISTA A EXPERTOS

INSTITUTO PARA EL EMPRENDIMIENTO SOSTENIBLE

Maestría Gerencia Estratégica del Diseño

Entrevista a experto de las empresas de sabana Occidente

Se elabora este instrumento como parte del proyecto de investigación para la propuesta de un “modelo de desarrollo de capacidades en innovación para la sostenibilidad en empresas de sabana occidente” a través del pensamiento de diseño

El objetivo de este instrumento es la identificación de capacidades de innovación que se han desarrollado en la empresa reconocidas en sabana Occidente para su sostenibilidad e identificar como ha sido la dinámica para incorporarlas dentro de sus estructuras organizacionales.

Datos de la persona entrevistada

Nombre

Profesión

Edad

Cargo

Tiempo en la entidad

1. ¿Qué factores son los que han permitido a la empresa ser sostenible en temas Financieros, Sociales y Ambientales?
2. ¿Qué papel juega la innovación en su empresa?
3. ¿Cree que la innovación le aporta a la sostenibilidad?
4. ¿Cuáles fueron las primeras novedades dentro de la empresa? (producto, proceso, servicio, marketing, modelo de negocio)
5. En qué fue lo primero que innovo corona (producto. Proceso, servicio, marketing, modelo de negocios)
6. ¿Cuáles han sido los retos más grandes?
7. ¿Cuáles han sido los éxitos más grandes?
8. Cuáles considera que son las claves para innovar
9. ¿De dónde han salido los recursos para empezar a innovar?
10. ¿Qué beneficios han traído tener proceso de innovación
11. ¿Quiénes han estado involucrados en ese proceso?
12. ¿Quién ha sido el más grande promotor de la innovación?
13. ¿Han utilizado alguna metodología?
14. ¿Cuánto tiempo les ha llevado este proceso?
15. ¿Cuál cree que es el concepto de innovación actualmente en Corona
16. ¿Cuáles serían los consejos para una pequeña empresa que se está acercando por primera vez a la innovación
17. ¿Por dónde deberían empezar?
18. ¿Considera que una empresa puede innovar sola?

C. CONSOLIDADO DE ENTREVISTA

	Rodrigo Alberto Estrada	Juan Fernando Duque	Paula Cuellar	Patricia Lozano Rodríguez	Liseth Alvarez	Diana Angel
1. ¿Qué factores son los que han permitido a la empresa ser sostenible en temas Financieros, Sociales y Ambientales?	Cultura empresarial Indicadores Balanceados	Eficiencia manufacturera Gestión de la Cultura Gestión de la innovación Gestión del conocimiento	Gestionar la cadena de corona para vincularlos desde el enfoque de la triple cuenta Alineación de los ODS	La creación de equipo Gestión de los proveedores Necesidad, motivación, amor pasión, vida Innovación en diferentes campos	Calidad del producto Visión del gerente	Compromiso del equipo hacia la empresa Ganas de salir adelante Tocar puertas Aprendizaje constante Entendimiento del cliente
2.¿Qué papel juega la innovación en su empresa?	la innovación garantiza la sostenibilidad producto prácticas organizacionales Proceso social mercado Bussines model	Generar valor a todos los stake holders	Desarrollo de los proveedores transferir buenas prácticas	Es el camino que permite el crecimiento empresarial en múltiples aspectos	Herramienta para la mejora continua	Fundamental para el crecimiento y modificación de la forma en que realizamos las cosas.
3. ¿Cree que la innovación le aporta a la sostenibilidad?	Es la articulación de múltiples áreas	Si es un camino o forma de crecimiento mucho más rápido que el costo efectivo reducir el riesgo financiero por el apalancamiento de recursos productos y procesos más limpios que sean amigables con el medio ambiente y	Análisis de ciclo de vida co-creación ayuda a empoderar al proveedor cumplimiento legal	ha generado el equilibrio en la triple cuenta, se han mejorado los procesos, la eficiencia energética y ha desarrollado al equipo	Si, permite que se mejore en múltiples áreas, como el la calidad.	Si ha permitido la mejora en la producción

		que le aporte a la comunidad				
	Rodrigo Alberto Estrada	Juan Fernando Duque	Paula Cuellar	Patricia Lozano Rodríguez	Liseth Alvarez	Diana Angel
4. ¿Cuáles fueron las primeras novedades dentro de la empresa? (producto, proceso, servicio, marketing, modelo de negocio)	innova en todos los aspectos	Proceso, eficiencia productiva	Modelo de negocio por el fortalecimiento de la cadena productiva	Producto procesos imagen	Mentalidad de gerente estructura organizacional certificación de calidad servicio al cliente personalizado escucha activa del cliente y generar nuevos productos	Producto procesos imagen Mayor productividad
5. En qué fue lo primero que innovo corona (producto. Proceso, servicio, marketing, modelo de negocios)	vanguardia tecnológico aprendizaje unidades de negocios áreas comerciales modelos de negocios expansión internacional desarrollo de categorías visión de largo plazo	Materiales por parte de sumicol por la formación académica	Cadena de valor para identificar los grupos de interés y se crea innovación social y estos aportan a la reducción de costos en materias primas	Optimización de proceso nuevos productos mejora de los productos existentes canales de distribución Estructura organizativa back and front	Proceso de certificación , nuevo producto, logística, cadena productiva	Proceso, empaque, nuevos productos y apertura a nuevo segmento de cliente, logística.
6. ¿Cuáles han sido los retos más grandes?	Construir personas con talento Darle las garantías a las personas para que construyan visión de futuro, Capacidades: cultura de innovación pensamiento estratégico valores, orientación al mercado, interés por aprender, dirección a los resultados relaciones disponibilidad de	Mantenerse relevante en el mercado a nivel mundial cambio de nivel cultural entendimiento de cliente	El cambio de mentalidad de los gerentes participantes en los programas de fortalecimiento empresarial. Hacer visible la importancia de la adquisición de nuevas metodologías en el día día	La estandarización de los procesos para lograr el certificado INVIMA Los recursos necesarios para los certificados las postulaciones a los diferentes programas gubernamentales	estandarización del proceso para la certificación de calidad. La multidisciplinariedad	maquinaria optima mercado proveedores

	recursos por accionistas financiero y de talento buenas prácticas en proceso procedimientos, equipos dedicados IDI					
	Rodrigo Alberto Estrada	Juan Fernando Duque	Paula Cuellar	Patricia Lozano Rodríguez	Liseth Alvarez	Diana Angel
7. ¿Cuáles han sido los éxitos más grandes?	136 años en el mercado capacidad de retarse reconocimiento estado financiero desarrollo de nuevos productos en cada uno de los negocios	Aceleradora propia Trabajo en red capacidad de conexión entre regiones equipos reconocidos por innovación de manera externa participación en los ecosistemas nacionales de innovación.	Articulación con los proveedores en el programa de fortalecimiento hacia la sostenibilidad	Reconocimiento Obtención capital semilla en 3 ocasiones participación en ferias premio de eficiencia energética	Certificación Invima Reconocimiento en la zona	Mejora de la maquinaria Optimización de los procesos Ampliación del equipo de trabajo
8. Cuáles considera que son las claves para innovar	pensamiento estratégico valores orientación al mercado interés por aprender dirección a los resultados relaciones disponibilidad de recursos por accionistas financiero y de talento buenas prácticas en proceso procedimientos, equipos dedicados IDI	Tener cultura que acepte el cambio y la incertidumbre tolerancia al fracaso equipo comprometido Resiliencia Trabajo en red ideas fresca saber potencializar las ideas COMPARTIR	Observación de las necesidades Dentro de toda la cadena de valor de Las empresas El cambio de mentalidad El trabajar en red	Equipo de trabajo fortalecido capacidades de liderazgo empoderamiento al equipo de trabajo socializar la información para la toma de decisiones, con el criterio del experto apoyo entre los miembros del equipo constante capacitación para todo el equipo, aceptación de cambio de todo el equipo	capacitaciones constantes equipo capacitado e informado validación con el mercado	Participación de eventos para el cambio de visión el trabajo en equipo la libertad para proponer las necesidades desde todas las áreas la validación de las iniciativas.

				conocimiento especializado de las áreas y el apoyo del equipo para dar la continuidad		
				aprendizaje de múltiples disciplinas		
	Rodrigo Alberto Estrada	Juan Fernando Duque	Paula Cuellar	Patricia Lozano Rodríguez	Liseth Alvarez	Diana Angel
9. ¿De dónde han salido los recursos para empezar a innovar?	Propios y gubernamentales	mixto Ciclos cortos para adquirir pequeñas victorias para convencer a las directivas	Propios y gubernamentales	Propiosapalancados por entidad financiera	capital semilla	Mixto
10. ¿Qué beneficios han traído tener proceso de innovación	Estados financieros más sólidos reconocimiento desarrollo de la capacidades de retarse, la resiliencia y la perseverancia	alianzas I+D+I desarrollo de cultura de innovación atracción de talento índice de efectividad de nuevos productos	alianzas, tener el mejor cartón por medio de la gestión de	Crecimiento en el mercado rodearse de personas similares con los mismo problemas e ideales	Ampliación del portafolio optimización del proceso	Apertura de nuevos mercados
11. ¿Quiénes han estado involucrados en ese proceso?	Todas las personas desde las diferentes áreas	TODOS	TODOS	todo el equipo	TODOS	TODOS
12. ¿Quién ha sido el más grande promotor de la innovación?	Dueños, alta gerencia, accionistas Innovación a largo plazo	Desde las directivas Jaime Angel, Andrés Araiza, Rodrigo Estrada, Juan Fernando Duque,	La gerencia	gerencia	Gerencia	Gerencia

<p>13. ¿Han utilizado alguna metodología?</p>	<p>Lectura de investigación stage gate scrum design thinking pmi lean six sigma lean manufacturing bussiness model las herramientas evolucionan según la visión de la empresa</p>	<p>design thinking HERRAMIENTAS DIGITALES LEAN POETA ADN del innovador PRISMA PARA RECONOCIMIENTO ADAPTACION DE LAS METODOLOGIAS O HERRAMIENTAS SEGÚN EL ENFOQUE DE LA EMPRESA</p>	<p>Análisis de ciclo de vida co-creacion</p>	<p>Empíricamente</p>	<p>validación de mercado validado de manera empírica</p>	<p>validación de mercado validado de manera empírica</p>
	<p>Rodrigo Alberto Estrada</p>	<p>Juan Fernando Duque</p>	<p>Paula Cuellar</p>	<p>Patricia Lozano Rodríguez</p>	<p>Liseth Alvarez</p>	<p>Diana Angel</p>
<p>14. ¿Cuánto tiempo les ha llevado este proceso?</p>	<p>Es una maratón de largo plazo, las empresas pueden a innovar en cosas más sencilla y poco a poco se va retando cada dia hay que correr un poco la innovación es una meta constante</p>	<p>10 AÑOS 4 UNIDADES DE NEGOCIOS SEPARADO 2 VINCULACION AA TODA LA ORGANIZACIÓN 4 CRECIMIENTO EXPONENCIAL DE BUENAS PRACTICAS</p>	<p>es constante y hasta ahora inicio el programa de proveedores sostenibles</p>	<p>Se avanza pero en esta empresa siempre hay que mejorar para seguir creciendo</p>	<p>Siempre estamos en evolución</p>	<p>es un proceso constante por ser un mejoramiento</p>

15. ¿Cuál cree que es el concepto de innovación actualmente en tu empresa	Innovamos en todo lo que hacemos	MEJORAR LA VIDA DE LAS PERSONAS Trabajar en red	MEJORAR LA VIDA DE LAS PERSONAS Y TODAS LAS PARTES INVOLUCRADAS EN LA CADENA DE VALOR Trabajar en red	es cambio de chip hacer reingeniería constante beneficio para el proceso y equipo, cambio de la forma de actuar, pensar, ser inquietos, amor por lo que hago	Tradición con calidad, evolución de un producto por medio de proceso, cambio empaque, mejorar algo existente para mantenerse en el tiempo, mejora en eficiencia energética, todas las empresas pueden implementar buenas practicas	modificar lo que está hecho, capacitación constante genera un cambio de visión.
16. ¿Cuáles serían los consejos para una pequeña empresa que se está acercando por primera vez a la innovación	Arrancar y no preocuparse, caminar y emplear a dar los primeros pasos	Enamorarse del aprendizaje tolerancia a la incertidumbre Trabajar en red conectarse al ecosistema pensar al mediano y largo plazo Únase a personas u organizaciones que saben empezar	alinear la estrategia con lo que se hacer	Arriesgarse iniciar asesorarse de los especialistas vincularse al ecosistema de emprendimiento e innovación locales y nacionales	determinar la prioridades entendiendo las necesidades y pasar a la acción.	Empezar con la mejora en pequeñas cosas para luego ir incrementando el monto de inversión en innovación
	Rodrigo Alberto Estrada	Juan Fernando Duque	Paula Cuellar	Patricia Lozano Rodríguez	Liseth Alvarez	Diana Angel
17. ¿Por dónde deberían empezar?	Interés y deseo de exploración del negocio (interna o externa) cada compañía debe definir su propio camino.	Iniciar con una decisión de sacrificar tiempo inicialmente, acceso a convocatorias a beneficios tributarios y una se a los que saben	Impulsado desde las necesidades dela empresa y de lo que sabe hacer y en que es buenafortalecimiento de gobierno de corporativo, calidad	Lo más crítico según el enfoque de la empresa y los requisitos legales del sector económico	Estandarización de los procesos y optimización de los mismos que permitan mejorar la calidad.	mejoras en los procesos que sean prioritarios según el funcionamiento de la empresa.

<p>18. ¿Considera que una empresa puede innovar sola?</p>	<p>La innovación se puede hacer de mayor impacto al hacerla más incluyente Se puede asumir los riesgos en grupo</p>	<p>Vinculación a entidades de académicas, gubernamentales, alinearse a los cronogramas de estas identidades</p>	<p>alianzas</p>	<p>No, se requiere rodearse de los expertos en cada uno de los temas para poder sacar soluciones más completas.</p>	<p>Se requiere del apoyo de un equipo para acceder a capitales y para robustecer las ideas de mejora. Se requiere de más personas para validar las ideas o probar los nuevos productos</p>	<p>El equipo siempre es importante para la materialización de las ideas.</p>
---	---	---	-----------------	---	--	--